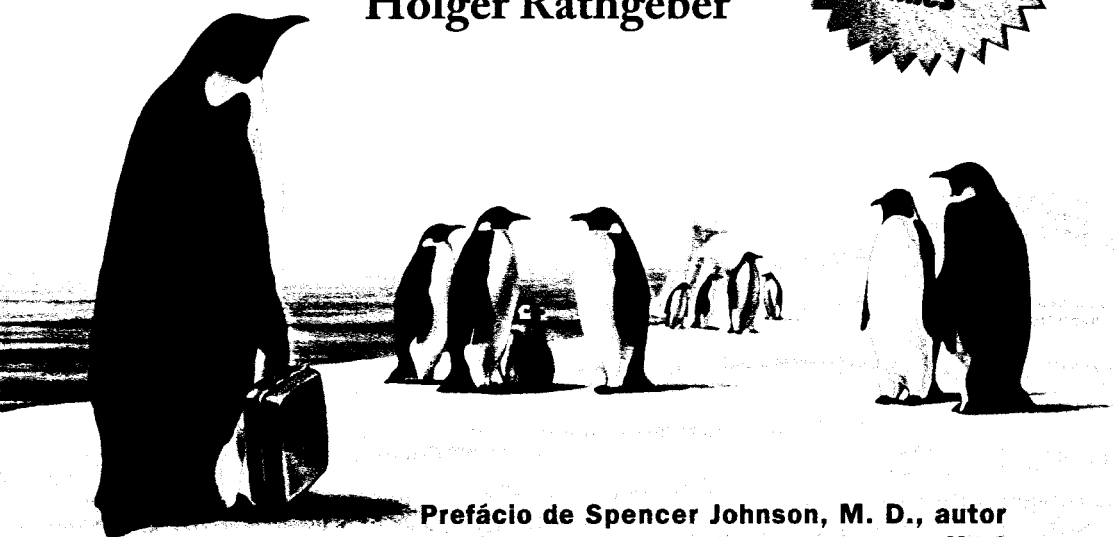
O nosso icebergue está a derreter

Mudar e ser bem-sucedido em condições adversas

John Kotter
O PREMIADO AUTOR DA HARVARD BUSINESS SCHOOL

Holger Rathgeber

Prefácio de Spencer Johnson, M. D., autor de *Quem mexeu no meu queijo?*

O nosso icebergue está a derreter

O que as pessoas dizem

"O livro é soberbo. Expressa mensagens poderosas que podem ajudar uma vasta audiência. Abrange todos os passos para o sucesso num mundo em mudança, incluindo a descoberta de questões substanciais, o alinhamento com um potencial vencedor, o planeamento do percurso, a obtenção de participação ou lidar com quem não pretende qualquer mudança, entre outros."

Chris Hand
Vice-Presidente de Contas Globais Citigroup
Avaya Corporation

"Nunca li uma parábola num livro empresarial que pegasse numa questão tão complexa como a gestão da mudança e a destilasse numa simples história de fácil compreensão para todos. Este livro é a sequela ideal de *Leading Change* e *The Heart of Change*. Um livro de leitura obrigatória para todos aqueles que lidam com a gestão da mudança."

Richard J. Kosinski
Director de Desenvolvimento de Categorias
Yahoo, Inc.

"*O nosso icebergue está a derreter* é fantástico: não é convencional, mas vai directo ao assunto. Devíamos obrigar toda a gente em Washington a lê-lo."

John Batten
Vice-Presidente Executivo
Twin Disc, Inc.

"Descobri *O nosso icebergue está a derreter* em Maio, encomendei e distribuí 60 cópias em Junho, avaliei o seu efeito no nosso esforço de mudança e, em Setembro, encomendei mais 500 cópias. Este livro é uma pérola."

Heidi King
Gestora de Programas
Ministério da Defesa (EUA)

"Este é o livro de leitura mais fácil e mais informativo que já li. Colocar um dos maiores desafios da gestão – 'qual problema, não vejo nenhum problema' – no contexto de um icebergue a derreter e de um pinguim determinado foi um golpe de pura genialidade."

Michael Dimelow
Director de Marketing de Produtos
TTP Communications PLC

"Sigo o trabalho de Kotter há vários anos, respeito-o enormemente, utilizo as suas teorias com os meus clientes e conheço o seu poder único de ajudar as pessoas e as organizações a obterem um melhor desempenho. Esta última iniciativa – este pequeno conto de pinguins – é, na minha opinião, o melhor e mais útil livro que já escreveu."

Alan Frohman
Presidente
Frohman Associates

"Como resultado da leitura deste livro e do facto de ter partilhado o seu conteúdo com algumas pessoas na organização, mudámos rapidamente em várias frentes. Estamos galvanizados para proceder a mais avanços em detrimento de grandes reflexões e a apostar na organização... no nosso caso, está a fazer a diferença."

Tom Curley
Presidente e Director-Geral
Associated Press

"É um livro fantástico. Desempenha a excelente função de comunicar de uma forma simples e bem-humorada os principais desafios de liderar a mudança. Podemos identificar-nos facilmente com as personagens. Permite uma discussão bem-disposta de questões muito difíceis."

Deb Karstetter
Vice-Presidente Executiva
ABD Insurance & Financial Services

"Nos meus tempos de criança em França, fui apresentado ao clássico francês *O Principezinho*. Reli este maravilhoso livro na faculdade e muitas outras vezes já em adulto. É um livro que me faz continuar a crescer e a pensar. Consigo vislumbrar a transformação de *O nosso icebergue está a derreter* n'*O Principezinho* do século XXI."

Stephan Bancel
Director-Geral
Eli Lilly, Bélgica

"A minha filha de 15 anos viu-me a ler *O nosso icebergue está a derreter* e, quando deixei o livro no escritório, começou a lê-lo. Quando terminou, a minha mulher leu-o. Depois disso, falámos todos acerca do livro. Suspeito que, a partir de agora, na nossa família, e especialmente no caso da minha filha, teremos uma história de referência para utilizar, uma história fácil de lembrar e visualmente apelativa, quando discutirmos questões relativas à mudança. Prende-nos de uma forma que é difícil esquecer."

Peter Z. Orton, Ph.D.
Director de Programas, Projectos Especiais
IBM On Demand Learning

"Neste mundo célere, com pilhas de dados e materiais escritos, este livro é uma lufada de ar fresco. É simples e conciso, fácil de ler e contém inúmeras ideias que todos podemos aplicar. Dei por mim a reflectir sobre o passado numa página e a pensar no futuro na página seguinte."

Edward Day
Vice-Presidente Executivo
Southern Company Generationg

O nosso icebergue está a derreter

Mudar e ser bem-sucedido em condições adversas

por

John Kotter

e

Holger Rathgeber

com ilustrações de Peter Mueller

Título: **O nosso icebergue está a derreter**
Autores: John Kotter e Holger Rathgeber

Adaptação para a Língua Portuguesa: Vasco Mota Pereira
Edição portuguesa impressa em Portugal

Ideias de Ler™

Edição original
Título: Our Iceberg is Melting

St. Martin's Press
ISBN-13: 978-0-312-36198-3

Rua da Restauração, 365 4099-023 PORTO · PORTUGAL
www.portoeditora.pt **E-mail** pe@portoeditora.pt **Telefone** (351) 22 608 83 00 **Fax** (351) 22 608 83 01

NOV/2007 ISBN 978-972-0-04120-3

Este livro foi produzido na unidade industrial do **Bloco Gráfico, Lda.**, cujo **Sistema de Gestão Ambiental** está certificado pela APCER, com o n.º 2006/AMB.258
Produção de livros escolares e não escolares e outros materiais impressos.

Prefácio

Por Spencer Johnson, M.D.
Autor de ***Quem mexeu no meu queijo?***
Co-autor de *O Gestor-Minuto*

À primeira vista, este espantoso livro parece ser uma simples fábula de fácil leitura e compreensão. Mas isso é apenas a ponta do proverbial icebergue.

Ao trabalhar com John Kotter, na Harvard Business School, percebi que ele sabe mais sobre mudança de organizações do que qualquer pessoa, em qualquer parte. Líderes e gestores em todo o mundo leram o seu altamente respeitado livro *Leading Change* e descobriram que a utilização dos seus Oito Passos é a melhor forma de garantir uma mudança organizacional bem-sucedida.

O que tem isso a ver com a maior parte de nós?

Bem, com *O nosso icebergue está a derreter*, todas as pessoas que trabalhem em qualquer tipo de organização – e isso representa a maioria das pessoas – podem descobrir agora como utilizar os mesmos Oito Passos e desfrutar de um maior sucesso nestes tempos de mudança.

O Professor Kotter e o seu igualmente criativo co--autor Holger Rathgeber permitem-nos ver de que modo um grupo de pinguins, em condições adversas, utiliza os Oito Passos, aparentemente sem o saber.

Independentemente de trabalharem numa grande empresa ou num pequeno negócio familiar, todos, desde directores-gerais a estudantes do ensino secundário, podem tirar partido desta história.

À medida que for apreciando o texto que se segue, poderá perguntar-se a si próprio: "O que é o meu 'iceber-gue' e de que modo posso usar o que estou a descobrir na história?"

Em seguida, pondere partilhá-lo com outras pessoas que trabalhem consigo. Afinal de contas, habitualmente as coisas surtem melhor efeito quando todos sabem do que falam.

O nosso icebergue está a derreter

Bem-vindos

Se soubermos lidar bem com o desafio da mudança, podemos prosperar substancialmente. Se lidarmos mal com este desafio, colocar-nos-emos em risco a nós mesmos e aos outros.

Muito frequentemente, as pessoas e as organizações não vêem a necessidade de mudança. Não identificam correctamente o que fazer, como torná-la uma realidade com sucesso ou como torná-la permanente. As empresas não o fazem. As escolas não o fazem. As nações não o fazem.

Estudamos o desafio da mudança há décadas. Sabemos as armadilhas em que mesmo pessoas muito inteligentes caem. Sabemos os passos que podem assegurar o sucesso de um grupo. E mostrar-lhe-emos o que descobrimos.

O nosso método passa por mostrar, muito mais do que por contar, e mostrar usando o método de ensinar mais bem-sucedido ao longo dos séculos: a fábula.

As fábulas podem ser poderosas, pois transformam assuntos sérios, confusos e ameaçadores em algo claro e acessível. As fábulas podem ser facilmente registadas na memória, ao contrário de muita da informação com que

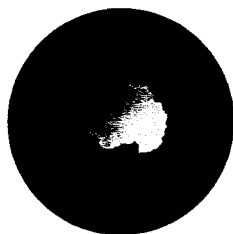
somos bombardeados hoje e que esquecemos amanhã. Podem estimular o pensamento, ensinar importantes lições e motivar qualquer um – novo ou velho – a utilizar essas lições. No nosso moderno mundo de alta tecnologia, podemos esquecer facilmente esta simples mas profunda verdade.

A fábula que se segue foi inspirada pela pesquisa de John Kotter, merecedora de vários prémios, sobre o modo como a verdadeira mudança se processa. Todos nós nos deparamos com as questões básicas da história. Poucos de nós encontram formas altamente eficazes de lidar bem com essas questões.

Se souber muita coisa acerca do cenário em que a nossa história se desenrola (a Antárctida), verificará que a vida dos nossos pinguins não é propriamente igual à que encontraríamos num documentário da *National Geographic*. Se acha que uma história divertida com ilustrações tem de ser para crianças, rapidamente perceberá que este livro trata de problemas da vida real que frustram quase toda a gente nas organizações.

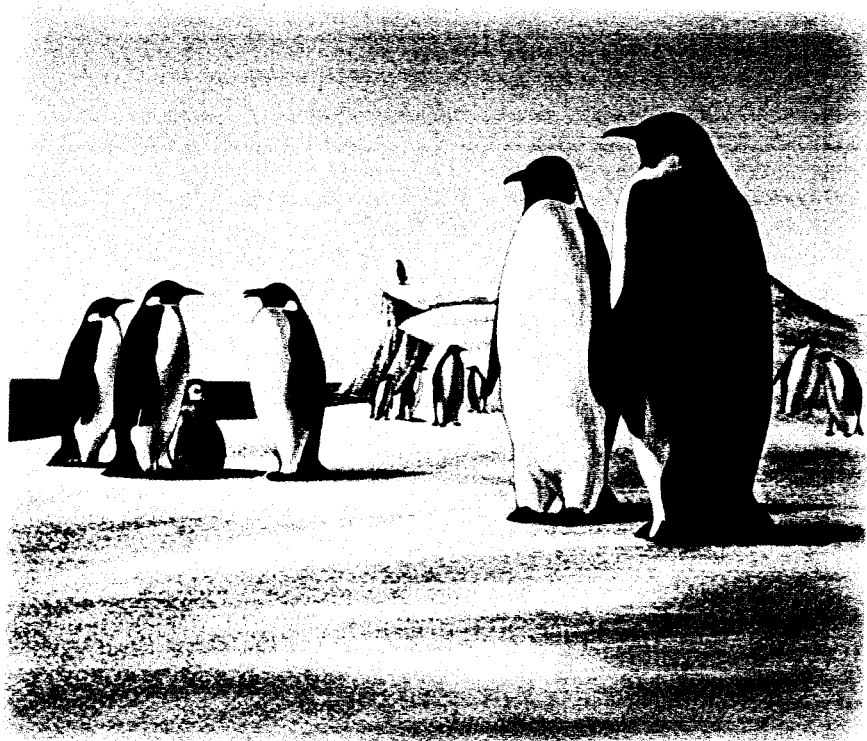
Para o leitor que prefira começar por saber mais sobre a história deste livro, o seu suporte intelectual, o método de mudança dos Oito Passos ou o modo preciso como esta fábula o pode ajudar a ter sucesso numa era de mudança, colocámos algum material de apoio nas últimas páginas do livro. Se tal não lhe parecer necessário por agora, bastará encontrar uma cadeira confortável e ler.

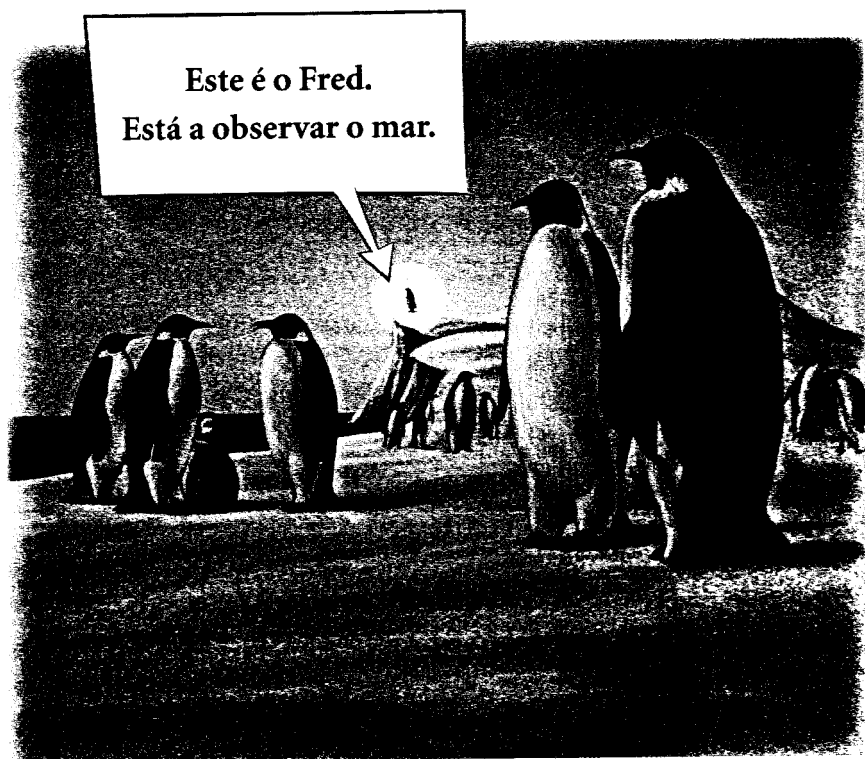
O nosso icebergue nunca vai derreter

Era uma vez uma colónia de pinguins que vivia na Antárctida congelada, num icebergue junto ao que chamamos hoje Cabo Washington.

O icebergue estava lá há muitos, muitos anos, rodeado por um mar rico em comida. À sua superfície, havia enormes paredes de neve eterna, proporcionando aos pinguins abrigo das temíveis tempestades de Inverno.

Tanto quanto qualquer um dos pinguins se lembrava, sempre haviam vivido naquele icebergue. "Este é o nosso lar", era o que nos diriam se alguma vez conseguíssemos encontrar o seu mundo de gelo e neve. Diriam também, de forma bastante lógica e de acordo com a sua perspectiva, "e este será sempre o nosso lar".

No local onde viviam, um desperdício de energia é letal. Todos na colónia sabiam que precisavam de se manter unidos para sobreviver. Por isso, tinham aprendido a

depender uns dos outros. Comportavam-se frequentemente como uma grande família (o que, obviamente, pode ter tanto de bom como de mau).

Aquelas aves eram verdadeiramente belas. Denominados Pinguins Imperadores, eram o maior dos dezassete tipos de animais antárcticos que parecem utilizar perpetuamente *smokings*. Na colónia, viviam duzentos e sessenta e oito pinguins. Um deles era Fred.

Fred tinha um aspecto e comportamento bastante semelhantes aos dos outros. Provavelmente, descrevê-lo-íamos tanto como "engraçado" como "ponderado", a menos que não gostemos mesmo nada de animais. Contudo, Fred era diferente da maioria dos pinguins num aspecto muito importante. Fred era invulgarmente curioso e observador.

Os outros pinguins caçavam criaturas no mar – uma actividade indispensável, já que não havia outro tipo de comida na Antárctida. Fred pescava menos e estudava mais o icebergue e o mar.

Os outros pinguins gastavam muito do seu tempo com amigos e parentes. Fred era um bom marido e pai, mas era menos sociável do que a média. Deambulava frequentemente sozinho para tomar notas sobre o que observava.

Poder-se-ia pensar que Fred era um pouco estranho, talvez o tipo de pinguim com que os outros não queriam estar. Contudo, isso não era bem verdade. Fred fazia apenas o que lhe parecia certo. Como resultado, estava a ficar cada vez mais alarmado com o que via.

Fred tinha uma mala cheia de observações, ideias e conclusões. (Sim, uma mala. Isto é uma fábula.) As informações eram cada vez mais perturbadoras e não paravam de *gritar* dentro da sua cabeça:

O icebergue está a desfazer-se e poderá quebrar-se brevemente!!

Um icebergue que se desfizesse subitamente em inúmeros pedaços seria um desastre para os pinguins, especialmente se tal ocorresse durante o Inverno, no meio de uma tempestade. Muitas das aves mais velhas e mais novas morreriam com certeza. Quem poderá prever todas as consequências? Tal como todos os acontecimentos impensáveis, não havia nenhum plano sobre como lidar com semelhante catástrofe.

Fred não entrava em pânico facilmente. Contudo, quanto mais estudava as suas anotações, mais se sentia nervoso.

Fred sabia que tinha de fazer algo, mas não estava em posição de proferir qualquer sentença ou dar qualquer ordem sobre o modo como os outros deveriam comportar-se. Não era um dos líderes da colónia. Não era sequer filho, irmão ou pai de um dos líderes da colónia. E não tinha qualquer diploma que o certificasse como especialista em icebergues.

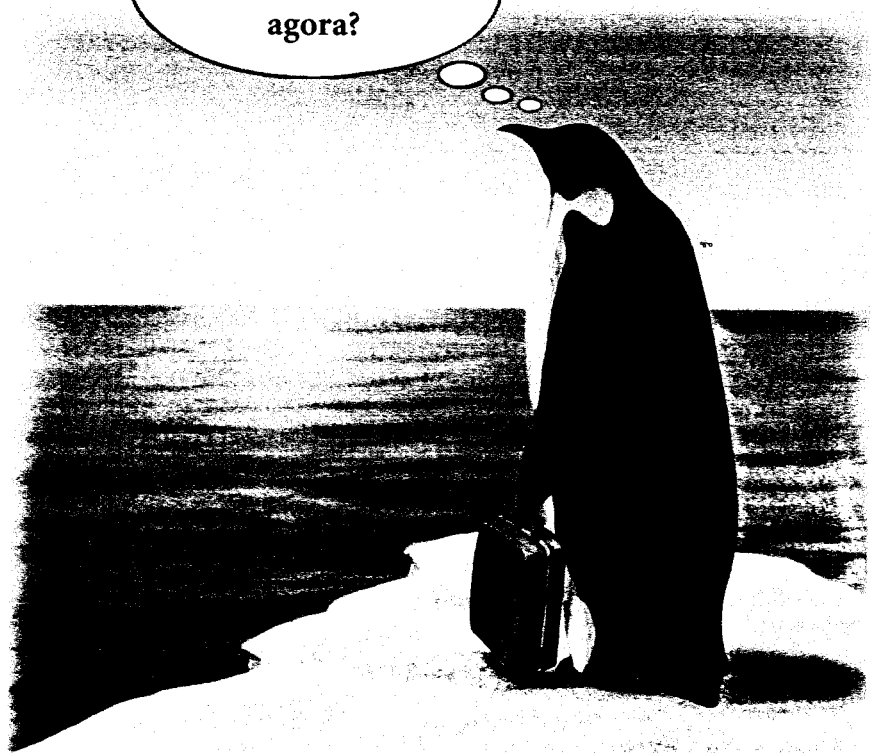
Fred lembrava-se também de como o seu camarada pinguim Harold havia sido tratado quando sugeriu certa vez que o lar dos pinguins estava a ficar mais frágil. Quando ninguém pareceu interessado, Harold tentou reunir provas. Os seus esforços obtiveram apenas como resposta:

– Harold, preocupas-te mesmo em demasia. Come uma lula, vais sentir-te melhor.

– Frágil?! Salta para cima e para baixo, Harold. Faz com que 50 de nós saltem para cima e para baixo ao mesmo tempo. Acontece alguma coisa? Hã?

– As tuas observações são fascinantes, Harold, mas podem ser interpretadas de quatro formas diferentes. Sabes, se supusermos...

– Algumas aves não disseram nada, mas começaram a tratar Harold de forma diferente. A mudança foi subtil, mas Fred vira-a. Não era definitivamente uma mudança para melhor.

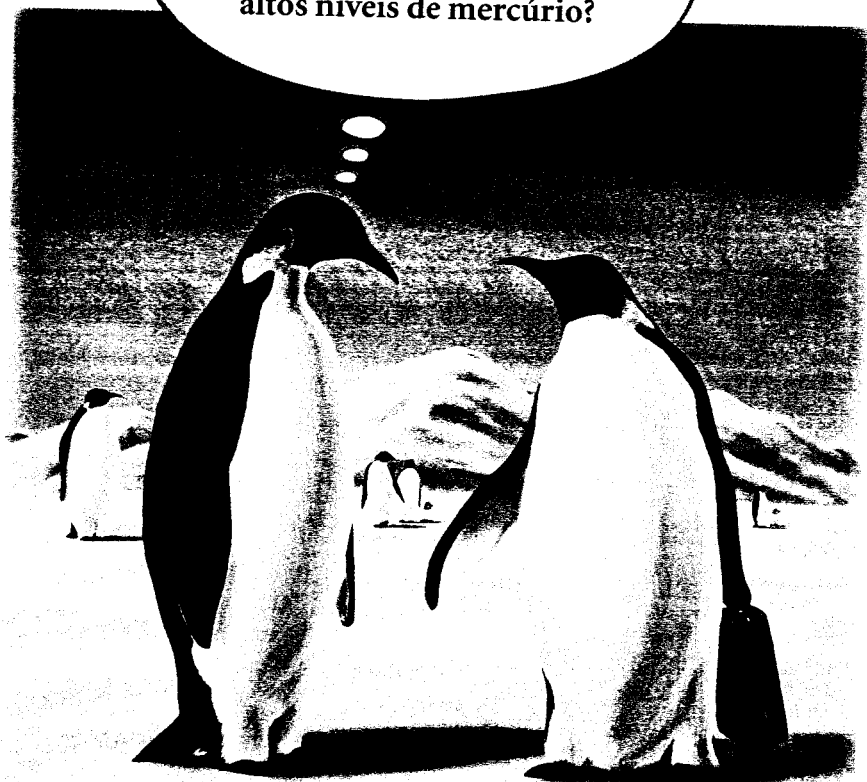
Fred deu por si a sentir-se muito só.

O que faço eu agora?

A colónia tinha um Conselho de Líderes. Chamavam-lhe também o Grupo dos Dez, liderado pelo Pinguim Chefe. (Os adolescentes tinham outro nome para o grupo, mas isso é outra história).

Alice era uma dos dez chefes. Era uma ave dura e com sentido prático que tinha reputação de ser muito eficiente. Era também próxima da colónia, ao contrário de alguns dos seus pares do Conselho, mais distantes. Na verdade, todo o Conselho, no geral, parece um pouco distante, mas, individualmente, nem todos se comportam dessa forma.

Fred decidiu que seria menos provável que Alice ignorasse a sua história do que alguns dos pinguins mais velhos. Por isso, foi ter com ela. Sendo Alice como era, Fred não teve de marcar uma reunião.

Fred contou-lhe os seus estudos e conclusões. Ela ouviu atentamente, muito embora, francamente, se indagasse se Fred estaria a viver uma espécie de crise pessoal.

Problemas com a mulher?
A comer demasiadas lulas com
altos níveis de mercúrio?

No entanto... sendo Alice como era, não ignorou Fred. Pelo contrário, disse, de forma céptica: "Leva-me ao lugar onde achas que o problema é mais notório."

Esse "lugar" não estava à superfície do icebergue, onde o derretimento e respectivas consequências eram de difícil constatação, mas por baixo e por dentro do icebergue. Fred explicou isto a Alice. Ela ouviu e, não sendo uma das aves mais pacientes, disse:

– Tudo bem, sim, tudo bem. Vamos embora.

Os pinguins são vulneráveis quando saltam para a água, pois as focas-leopardo e as baleias assassinas escondem-se para apanhar os mais desatentos. Sem entrar em desagradáveis detalhes visuais, digamos apenas que ninguém quer ser apanhado por uma baleia assassina ou por uma foca-leopardo. Por isso, quando Fred e Alice saltaram para o mar, foram instintivamente cuidadosos.

Sob a superfície, Fred chamou a atenção para fissuras e outros sintomas claros de deterioração causados pelo derretimento. Alice estava espantada consigo própria, por não se ter apercebido antes daqueles sinais.

Alice continuou a seguir Fred enquanto este se dirigia para um grande buraco numa parede lateral do icebergue. Através de um canal com poucos metros de largura, nadaram em profundidade até ao núcleo do gelo, acabando por chegar a uma espaçosa gruta cheia de água.

Alice tentava mostrar que compreendia tudo o que estava a ver, mas a sua especialidade era a liderança, não a ciência dos icebergues. Fred reparou no seu olhar perplexo. Por isso, quando regressaram à superfície, passou a explicar.

Resumindo aquilo que é uma história comprida:

Os icebergues não são como cubos de gelo. Podem ter fissuras no interior denominadas canais. Os canais podem originar grandes bolhas de ar denominadas grutas. Se o gelo derreter de forma suficiente, as fissuras podem ser expostas à água, a qual verteria em seguida para os canais e para as grutas.

Durante um Inverno frio, os estreitos canais cheios de água podem congelar rapidamente, mantendo a água no interior das grutas. Contudo, à medida que a temperatura desce, a água nas grutas congelará também. Uma vez que o volume de um líquido congelado se expande dramaticamente, um icebergue poderia partir-se em pedaços.

Após alguns minutos, Alice começou a perceber por que motivo Fred estava tão profundamente preocupado. A magnitude do problema poderia ser...?

Pois... definitivamente isto não traria nada de bom.

Alice ficara abalada, embora não o mostrasse. Em vez disso, interrogou Fred, pergunta atrás de pergunta.

– Preciso de pensar sobre o que me mostraste – disse-lhe ela – e, em seguida, de falar rapidamente com um dos meus colegas líderes. – A sua mente já estava a esboçar planos.

– Vou precisar da tua ajuda – disse ela a Fred. – Preciso que estejas preparado para ajudar os outros a verem e sentirem o problema. – Após uma breve pausa, acrescentou: – E prepara-te para que algumas das aves não queiram ver qualquer problema.

Alice despediu-se de Fred. Fred sentiu-se simultaneamente melhor e pior.

Melhor – Já não era o único pinguim a ter noção do potencial desastre.

Pior – Não via ainda qualquer solução e não gostou muito da forma como Alice dissera "prepara-te" e "algumas das aves não quererão ver qualquer problema."

Faltavam apenas dois meses para o temível Inverno antárctico.

***

Problema? Qual problema?

Durante os dias seguintes, Alice contactou todos os membros do Conselho de Líderes, incluindo Louis, o Pinguim Chefe. Pediu-lhes para fazerem a viagem que ela fizera com Fred. A maioria ouviu o que Alice tinha para dizer. No entanto, estavam muito cépticos. Estará Alice a ter um problema pessoal, talvez com o seu casamento?

Nenhum dos pinguins com quem Alice falou mostrou qualquer entusiasmo relativamente à ideia de nadar até uma grande gruta escura. Alguns dos membros do Conselho nem sequer se deram ao incómodo de se encontrarem com Alice. Disseram que estavam ocupados com outros assuntos importantes. Estavam a lidar com uma queixa de um membro da comunidade bastante ruidoso que alegava que um outro pinguim fazia caretas nas suas costas (uma questão algo confusa, uma vez que os pinguins não conseguem fazer caretas).

Estavam também a debater se as suas reuniões semanais deveriam durar duas horas ou duas horas e meia, uma questão premente para aqueles que gostavam de tagarelar e para aqueles que não gostavam.

Alice pediu a Louis, o Pinguim Chefe, para convidar Fred a estar presente na reunião seguinte do Conselho de Líderes; assim, poderia apresentar e defender as suas conclusões.

– Após o que me disseste sobre ele, estou certamente muito interessado em ouvir o que o Fred tem para dizer –, disse o Pinguim Chefe, diplomaticamente.

Contudo, Louis não incluiu na agenda de trabalhos a apresentação de um pinguim relativamente desconhecido que nunca antes falara perante o grupo de líderes. Mas Alice foi insistente, relembrando ao seu chefe que tinham de assumir alguns riscos, "coisa que fizeste corajosamente durante toda a tua vida". Era verdade, mais ou menos, e Louis sentiu-se lisonjeado por ouvir Alice dizê-lo (embora os seus motivos fossem bastante óbvios).

O Pinguim Chefe concordou com o convite a Fred. Alice convidou-o.

Nos preparativos para a sua reunião com os líderes, Fred ponderou escrever um discurso no qual forneceria estatísticas sobre a redução do tamanho do lar dos pinguins, dos canais, das grutas cheias de água, do número de fissuras obviamente causadas pelo derretimento, entre outros. Mas, quando perguntou a alguns membros mais velhos da colónia sobre o Grupo dos Dez, soube que:

- Dois dos elementos do Conselho de Liderança adoravam debater a validade de quaisquer estatísticas e adoravam debater durante horas e horas e horas. Estes dois eram os defensores mais loquazes das reuniões mais longas.

- Um dos membros do Conselho de Liderança adormecia habitualmente (ou ficava, pelo menos, muito próximo disso) durante uma apresentação longa com estatísticas. O seu ressonar podia ser perturbador.

- Um outro não se sentia nada à vontade com números. Tentava ocultar a sua opinião, habitualmente acenando muito com a cabeça. Todos esses acenos tendiam a incomodar alguns dos outros membros do grupo, o que poderia originar maus humores e contendas.

- Pelo menos dois outros membros do Conselho deixavam bem claro que não gostavam que lhes DISSESSEM basicamente nada. Achavam que lhes cabia a eles DIZER as coisas.

Depois de pensar muito no assunto, Fred optou por uma abordagem diferente do seu plano original para a reunião que se avizinhava.

Fred construiu uma réplica do seu icebergue. Tinha 1,20 m por 1,50 m e era feita de gelo e neve verdadeiros. A construção não foi fácil para Fred (especialmente porque não tinha mãos, dedos ou polegares oponíveis).

Depois de ter terminado, Fred percebeu que não estava perfeita, mas Alice achou que era uma ideia criativa e, sem dúvida, suficientemente boa para ajudar os líderes a começarem a reconhecer o problema.

Na noite anterior à reunião, Fred e os seus amigos levaram a réplica para o local onde a equipa de liderança se reunia, o qual se situava, infelizmente, na montanha mais alta do icebergue. A meio da subida, começaram os queixumes. "Relembra-me por que motivo estou a fazer isto" era um dos comentários mais simpáticos dos seus amigos.

Se os pinguins conseguissem lamentar-se e resmungar, tê-lo-iam feito abundantemente.

Na manhã seguinte, os líderes já estavam à volta da réplica quando Fred chegou. Alguns tomavam parte numa animada discussão. Outros pareciam perplexos.

Alice apresentou Fred ao grupo.

Louis começou a reunião, da mesma forma que, como Pinguim Chefe, sempre fazia.

– Fred, queremos ouvir a tua descoberta.

Fred fez uma vénia respeitosa. Sentia a abertura de Louis e de outros membros do grupo. Outros pareciam neutros. Alguns não se esforçaram particularmente por esconder o seu cepticismo.

Fred reuniu as suas reflexões – e coragem – e contou a história da sua descoberta. Explicou os métodos que concebera para estudar o lar dos pinguins. Descreveu o modo como encontrara a deterioração, os canais abertos, a grande gruta exposta cheia de água. Tudo isto só podia ter sido causado pelo derretimento.

Fred utilizou constantemente a réplica para orientar a sua audiência e ilustrar os seus argumentos. Todos os pinguins do Conselho de Líderes, excepto um, se aproximaram da réplica.

Quando Fred removeu a metade superior da estrutura para mostrar a grande gruta e explicar o respectivo impacto desastroso, ter-se-ia ouvido um floco de neve a cair no chão.

Quando a demonstração terminou, o silêncio instalou-se.

Alice iniciou o debate dizendo:

– Eu vi tudo isto com os meus próprios olhos. A gruta cheia de água é enorme. É assustadora. Eu vi todos os outros sinais de destruição que devem ser causados pelo derretimento. Não podemos continuar a ignorar isto!

Poucos pinguins acenaram com a cabeça.

Um dos membros mais antigos do Conselho de Líderes era uma ave muito velha e corpulenta chamada NoNo. NoNo era responsável pelas previsões meteorológicas. Havia duas teorias sobre a origem do seu nome. Uma assentava no facto de o seu bisavô se chamar NoNo. Outra teoria alegava que as suas primeiras palavras enquanto bebé pinguim não foram "Mãe" ou "Pai", mas sim "No, No" (não, não).

NoNo estava habituado a ser responsabilizado por errar nas suas previsões meteorológicas, mas esta história sobre o derretimento do icebergue era demasiado para ele. Fez-se ouvir, quase incapaz de controlar as suas emoções.

– Tenho relatado regularmente a este grupo as minhas observações do clima e o respectivo efeito no icebergue – disse.

– Tal como vos disse anteriormente, são comuns os períodos de derretimento em Verões quentes. Durante o

Inverno, tudo regressará ao normal. O que ele viu, ou *pensa* que viu, não é nada de novo. Não há qualquer motivo para preocupações! O nosso icebergue é sólido e forte e consegue suportar flutuações deste tipo!"

NoNo proferia cada frase mais alto do que a última. Se os pinguins pudessem enrubescer, o que não podem, ele teria enrubescido.

Quando NoNo percebeu que o apoio de alguns dos outros pinguins estava a inclinar-se para ele, apontou para Fred e disse de forma dramática:

– Esta ave *de categoria inferior* diz que o derretimento do gelo abriu aquele canal. *Mas talvez não tenha sido assim.* Ele diz que o canal congelará neste Inverno e manterá a água numa grande gruta. *Mas talvez não venha a ser assim!* Ele diz que a água na gruta congelará. *Mas talvez não seja assim!* Ele diz que o volume da água congelada se expande sempre. *Mas talvez esteja errado!* E, mesmo que tudo o que ele diz venha a ser verdade, o nosso icebergue é assim tão frágil ao ponto de a água congelada poder parti-lo em pedaços perigosamente pequenos? *Como sabemos que o que ele diz não é apenas uma teoria? Pura especulação? Alarmismo?!!!*

NoNo fez uma pausa, olhou fixamente para os outros e desferiu o que esperava ser um golpe fatal:

– *Ele pode garantir que estes dados e conclusões são 100% precisos?*

Quatro das aves acenaram. Uma pareceu ter ficado tão furiosa quanto NoNo.

Alice lançou rapidamente um olhar encorajador a Fred, como que dizendo basicamente: está tudo bem (o que ela sabia não ser verdade), tu consegues lidar com isto (o que não era muito óbvio), agora, avança e responde calmamente (o que teria sido difícil para ela, uma vez que ela queria gritar: "NoNo, seu idiota!").

Fred não disse nada. Alice lançou-lhe outro olhar encorajador.

Fred hesitou e, em seguida, disse:

– Honestamente, não. Não posso oferecer-vos uma garantia. Não, não estou 100% certo. Mas, caso o nosso icebergue em processo de derretimento se quebre em muitos pedaços, isso acontecerá no Inverno, quando estiver escuro tanto de dia como de noite, quando as terríveis tempestades e ventos nos deixarem mais vulneráveis. Não morrerão muitos de nós?

Dois dos elementos do Conselho que estavam junto a Fred pareceram horrorizados. Ele olhou na direcção deles e disse:

– Não seria isso que aconteceria?

Percebendo que a maioria do Conselho de Líderes ainda parecia estar muito céptica, Alice olhou duramente para NoNo e disse:

– Imaginem os pais que tenham perdido os seus filhos. Imaginem-nos a vir perguntar-nos: "Como pode isto ter acontecido? O que estavam a fazer? Por que motivo não previram isto? A vossa função era proteger a colónia!" O que lhes diriam? "Bem, sim, lamentamos. Tínhamos ouvido que talvez houvesse um problema, mas a informação não era 100% credível".

Fez uma pausa para dar tempo a que os seus comentários fizessem efeito.

– O que lhes diríamos quando viessem ter connosco, envolvidos numa dor inexprimível? Que esperávamos que não acontecesse semelhante tragédia? Que não era correcto actuarmos até estarmos 100% certos?

Mais uma vez, quase se poderiam ouvir os flocos de neve a caírem no chão.

Sob a sua aparência exterior digna, Alice estava tão furiosa que queria pegar na réplica de gelo e atirá-la a NoNo.

Louis, o Pinguim Chefe, notou uma mudança na disposição do grupo. Disse:

– Se o Fred estiver certo, apenas nos restam os próximos dois meses até o Inverno começar para reagirmos a esta ameaça.

Um dos outros líderes dos pinguins disse:

– Precisamos de formar uma comissão de membros desta equipa para analisar a situação e conceber possíveis soluções.

Muitas das aves acenaram, concordando.

Outro pinguim disse ao grupo:

– Sim, mas temos de fazer todos os possíveis para que as rotinas da colónia se mantenham intactas. As nossas crias precisam de muita comida para crescer, neste momento, e precisamos de evitar confusões. Por isso, *temos* de manter isto em segredo até encontrarmos uma boa solução.

Alice pigarreou ruidosamente e falou em seguida com uma determinação de aço.

– Quando temos um problema, formar uma comissão e tentar proteger a nossa colónia de notícias desagradáveis é o que fazemos habitualmente. Mas isto está *bem longe* de ser um problema normal.

Os outros olharam para ela. A pergunta na mente de todos, que ninguém fez, era: *"Onde queria ela chegar com esta linha de raciocínio?"*

Alice disse:

– Temos de convocar imediatamente uma assembleia geral da colónia e convencer tantos pinguins quanto possível de que existe um grande problema. Temos de reunir muitos amigos e familiares e sensibilizá-los para esta questão! Só assim podemos encontrar soluções aceites pela maioria!

Normalmente, os pinguins comportam-se de forma bastante controlada, especialmente se forem pinguins do Conselho de Líderes sentados numa reunião. Contudo, naquele momento, alguns ficaram completamente loucos, falando todos ao mesmo tempo.

"Uma assembleia!!" "... o risco é..." "... nunca nós..." "...pânico..." "...não, não, não..." "...e o que diríamos?"

Não foi uma coisa bonita de se ver.

– Tenho uma ideia –, disse Fred cautelosamente. – Dão-me licença durante alguns minutos, por favor? Não me demoro.

Os outros nada disseram. Fred assumiu-o como uma resposta afirmativa – ou, pelo menos, como não sendo uma resposta negativa.

Desceu a montanha o mais rapidamente possível, encontrou o que queria e voltou a subir. O Grupo dos Dez envolvera-se novamente numa algaraviada. Pararam quando Fred chegou com uma garrafa de vidro.

– O que é isso? – perguntou Alice.

– Na verdade, não sei – disse Fred. – O meu pai encontrou-a num Verão, perdida na margem do nosso icebergue. Parece gelo, mas não é feita de gelo. – Bateu na garrafa com a ponta do seu bico. – É muito mais dura do que gelo e, se nos sentarmos em cima dela, aquece, mas não derrete.

Todos ficaram a olhar fixamente. E...?

– Talvez pudéssemos enchê-la com água, fechar o buraco em cima e deixá-la ao vento frio. Assim, amanhã, poderemos ver se partiu devido à força exercida pela expansão da água à medida que congela.

Fred fez uma pausa enquanto o resto do grupo analisava a lógica das suas declarações. Fred prosseguiu:

– E, se não se desfizer, talvez não devessem precipitar-se convocando uma assembleia da colónia.

Alice estava fascinada. Arriscado, pensou para consigo, mas este pinguim é esperto ou quê?!

NoNo suspeitava que se tratava de um truque, mas não viu grande alternativa. E talvez aquilo acabasse com todos os disparates.

Louis tomou a sua decisão. Disse aos outros:

– Que seja feito.

E fizeram-no.

Louis pôs água na garrafa. Fechou-a com a espinha de um peixe com o tamanho certo. Deu a garrafa a Buddy, um pinguim sossegado e puerilmente atraente de que todos pareciam gostar e no qual pareciam confiar.

Em seguida, dispersaram.

Fred estava sempre disposto a assumir riscos, se fosse necessário, embora isso o deixasse inevitavelmente nervoso. Como tal, não dormiu particularmente bem nessa noite.

Na manhã seguinte, quando Buddy subiu a montanha, todos os outros estavam lá, olhando para ele. Quando chegou ao topo, um dos pinguins disse:

– Então?

Buddy apresentou a garrafa. Estava claramente partida devido ao gelo, demasiado grande para caber no interior.

– Eu estou convencido – disse-lhes Buddy.

Os elementos do Conselho tagarelaram durante meia hora. Todos, excepto dois, disseram que era necessário agir. Um dos dois era obviamente NoNo.

– Podem ter descoberto algo importante – disse –, mas...

Foi mais ou menos ignorado.

Louis disse:

– Informem os outros que vamos ter uma assembleia. Não lhes digam o assunto, para já.

***

As aves da colónia estavam curiosas sobre o motivo da assembleia. Contudo, Alice certificou-se de que os membros do Conselho de Líderes mantinham os bicos fechados – o que originou algum interesse e expectativa.

Quase todos os adultos compareceram. A maior parte da conversa girou à volta da vida normal no icebergue.

– O Félix está a ficar gordo. Peixe a mais, exercício a menos.

– Onde é que ele apanha tantos peixes?

– Ahh, *isso* sim, é uma história interessante.

Louis pediu ordem na reunião e rapidamente passou a palavra a Alice.

Alice contou o seu mergulho com Fred, os muitos sinais de derretimento e a gruta aberta cheia de água. Fred mostrou a sua réplica do icebergue e explicou por que motivo achava que estavam em perigo. Buddy contou a história da garrafa de vidro. E Louis, enquanto Pinguim Chefe, terminou a sessão dizendo que, na sua opinião, tinham de agir e que estava confiante de que encontrariam uma solução, embora não soubesse bem como.

Quando finalmente todos tiveram a oportunidade de ver a réplica e a garrafa de perto, colocar perguntas a Fred e Alice e ouvir mais opiniões de Louis, já a reunião se prolongara pela maior parte da manhã.

As aves estavam estupefactas, mesmo aquelas que respondem habitualmente a tudo dizendo "bem, sim, mas...". A sensação complacente de que tudo estava simplesmente óptimo-óptimo-óptimo-obrigado começou a invadir o vasto oceano de pinguins. Mal a reunião terminou, a tagarelice começou.

O icebergue está a derreter?
Então, chega de conversa. Vamos fazer alguma coisa.
Nunca gostei muito do Fred; agora sei porquê!

Parem de se queixar sobre o almoço. PENSEM!!
Porque é que isto tem de me acontecer a mim?
Meu Deus. Meu Deus. Valha-me Deus, meu Deus.
Harvey, deixa-te de parvoíces! Faltam poucos meses para o Inverno!!

Não consigo fazer isto sozinho

Na manhã seguinte, um amigo de NoNo aproximou-se sorrateiramente de Louis. Os pinguins conseguem deslizar sobre as suas barrigas, embora pareça bizarro aos humanos. Sugeriu que, enquanto Pinguim Chefe, era DEVER de Louis resolver o problema do derretimento do icebergue sozinho.

– É o que fazem os líderes. Tu és um grande líder. Não precisas de ajuda.

O pinguim afastou-se deslizando (poder-se-ia dizer escorregando). Outro pinguim sugeriu que Louis delegasse o problema nos elementos jovens, peritos em gelo. Louis ressalvou, pacientemente, que esses elementos não tinham qualquer credibilidade na colónia, não possuíam quaisquer competências de liderança, eram muito inexperientes e alguns não eram muito apreciados. O autor da sugestão disse:

– E então, onde queres chegar?

Louis pensou na tarefa que tinham em mãos e chamou em seguida Alice, Fred, Buddy e um pinguim chamado Jordan para um local tranquilo no lado noroeste do icebergue. Jordan era conhecido como "Professor", por ser, no seio do Conselho de Líderes, o elemento mais próximo do que é considerado um intelectual. Se houvesse uma universidade no icebergue, Jordan teria sido um membro permanente da faculdade.

O Pinguim Chefe disse:

– A colónia precisa de uma *equipa* para a orientar ao longo deste período difícil. Não consigo fazer isto sozinho. Creio que nós os cinco somos a melhor equipa para a tarefa com que nos deparamos.

Alice acenou muito ligeiramente. Buddy pareceu confuso. Fred ficou surpreendido por ter sido incluído, sendo um pinguim de categoria inferior.

Contudo, o Professor foi o primeiro a falar.

– Por que motivo partes do pressuposto de que nós os cinco podemos ser bem sucedidos? – perguntou.

Louis acenou, de forma paciente, como normalmente fazia. Alice escondeu a sua irritação. Se tivesse um relógio, que não tinha, teria ficado a olhar para ele enquanto batia com o pé no chão.

– É uma pergunta razoável – disse o Pinguim Chefe. – Olha para nós os cinco, Professor. Define claramente o desafio. Faz uma lista mental de cada uma das nossas qualidades. Deduz uma resposta para a tua própria pergunta.

Louis nunca falava assim, excepto quando falava com o Professor.

Jordan afastou o olhar e mirou o horizonte. Se fosse possível ouvir os pensamentos que corriam pelo seu cérebro de pinguim, teria sido algo deste género:

- Louis. Pinguim Chefe. Experiência suficiente para ser prudente. Paciente. Um pouco conservador. Dificilmente perturbável. Respeitado por quase todos excepto NoNo e os adolescentes. Esperto (embora não seja um verdadeiro intelectual).

- Alice. Prática. Agressiva. Faz com que as coisas aconteçam. Não se preocupa com posições sociais e trata todos de igual forma. Impossível de intimidar e, como tal, nem vale a pena tentar. Esperta (embora não seja uma verdadeira intelectual).

- Buddy. Puerilmente atraente. Nem um pouco ambicioso. De confiança e apreciado (talvez as esposas gostem demasiado dele). Não é definitivamente um verdadeiro intelectual.

- Fred. Mais novo. Espantosamente curioso e criativo. Equilibrado. Bonito bico. Dados insuficientes para aferir o seu Q.I.

- Eu. Lógico (na verdade, muito lógico). Instruído. Fascinado por questões interessantes. Não sou o mais sociável dos pinguins, mas, por outro lado, por que motivo haveria alguém de querer ser um pinguim sociável?

- Portanto, se o Pinguim Chefe for A, a Alice for B, o Buddy for C, o Fred for D e eu for E, então, A + B + C + D + E é claramente igual a um grupo forte.

O Professor virou-se para Louis e disse:

– O que dizes é impressionantemente lógico.

Buddy parecia confuso, como tantas vezes acontecia. Nunca compreendia verdadeiramente o Professor, mas confiava em Louis. A irritação de Alice foi um pouco aplacada por perceber, mais uma vez, por que motivo o Pinguim Chefe era o Pinguim Chefe.

Fred não conseguia imaginar o que se passava na cabeça do Professor. Contudo, tal como Alice e Louis, Fred sentia que estavam no caminho certo. Sentiu-se também privilegiado por estar a trabalhar com este talentoso grupo de aves de categoria superior.

Passaram o resto do dia juntos.

A conversa foi difícil, de início.

– Gostava de saber a percentagem a que o nosso lar está a encolher em cada ano que passa – disse o Professor a certa altura. – Li uma vez que um pinguim chamado Vladiwitch criou um método...

Alice pigarreou ruidosamente. Olhando fixamente de forma intensa para Louis, disse:

– Talvez devêssemos concentrar-nos no que vamos fazer amanhã.

Buddy disse de modo sereno:

– Estou certo de que o Sr. Vladiwitch era um pinguim muito simpático.

O Professor acenou, agradado por alguém tomar parte na sua conversa, mesmo que fosse apenas Buddy.

Louis redireccionou o diálogo:

– Acho que seria útil se todos fechássemos os olhos um momento. – Antes de o Professor poder questionar a relevância do acto de fechar os olhos, o Pinguim Chefe disse: – Não perguntem porquê, por favor. Tolerem a sugestão de um velho pássaro. Apenas demorará um minuto.

Os outros fecharam os olhos, um a seguir ao outro.

Louis disse:

– Com os olhos fechados, apontem para este. – Após um momento de hesitação, todos o fizeram. – Agora, abram os olhos – disse-lhes.

Buddy, o Professor, Fred e Alice apontaram todos para diferentes direcções. Buddy apontou até ligeiramente para cima, em direcção ao céu.

Alice suspirou, pressentindo intuitivamente o problema. O Professor disse:

– Ah, sim, fascinante.

Fred acenou ligeiramente. Buddy estava perdido.

O Professor disse:

– Sabem, para nós, A + B vale mais do que a soma de A e B sozinhos – se A e B conseguirem trabalhar em equipa. Apesar disso, reagimos à tarefa do Louis como indivíduos. Ele não disse que não podíamos trabalhar em conjunto, que não podíamos falar ou que não podíamos tocar uns nos outros. Sabem, a teoria de grupo de Flotbottom...

O Pinguim Chefe interrompeu o discurso levantando a sua asa e dizendo em seguida:

— Alguém quer lulas para o almoço?

Tal foi suficiente para cortar a palavra ao pesado professor, cujo estômago descontente facilmente se sobrepunha ao seu cérebro. Buddy disse:

– Que bela ideia.

Os pinguins ADORAM lulas, aquelas criaturas marinhas que podem ser tão grandes como um autocarro – como o monstro de Júlio Verne nas *20 000 Léguas Submarinas* – ou tão pequenas como um rato. Mas as lulas minúsculas, tão apreciadas pelos pinguins, são diabinhos ardilosos. Disparam um nada agradável jacto de tinta preta em direcção a um predador e, em seguida, fogem a grande velocidade. Como tal, numa competição entre uma lula e um pinguim, a lula pode facilmente ganhar. Os pinguins, que descobriram este problema há muitos, muitos anos, acabaram por encontrar uma solução: caçar lulas em grupos.

Louis saltou para o mar em primeiro lugar, rapidamente seguido dos restantes. Embora os pinguins balancem de forma algo bizarra para a frente e para trás em terra (assemelhando-se um pouco a Charlie Chaplin), na água, movem-se com uma extraordinária habilidade e graça. Conseguem mergulhar até 500 metros de profundidade, permanecer debaixo de água até 20 minutos e serpentear melhor do que um carro de Fórmula 1. Contudo... as extraordinárias capacidades individuais não são suficientes para apanhar uma lula.

A primeira lula que encontraram fugiu, na verdade. No entanto, rapidamente os pinguins aprenderam a trabalhar bem em conjunto – coordenando os seus movimentos, cercando o almoço. Por fim, foi encontrada comida suficiente para todos, mesmo para o grande apetite do Professor.

Após uma refeição retemperadora, Louis liderou uma discussão que quase não tocou no derretimento do icebergue ou no que os cinco precisavam de fazer em seguida. Em vez disso, falou sobre a vida, os entes queridos e as suas esperanças e sonhos. Falaram durante horas.

O Professor não se sentia inclinado para falar simplesmente da vida, sem estrutura à volta da conversa para lhe conferir algum RIGOR. Como tal, manteve o bico calado e deixou o seu cérebro analítico funcionar tranquilamente. Icebergue a derreter. Fred descobre-o. Difícil de demonstrar perante um grupo complacente. Vai ter com Alice primeiramente. Apresenta-lhe o problema. A réplica de gelo. A garrafa. A reunião de grupo. Complacência reduzida. Louis escolhe grupo para orientar a tarefa. Composição interessante. Transformar uma não-equipa numa equipa com lulas e conversa.

Tudo muito estranho, mas fascinante.

Na manhã seguinte, Louis manteve-os reunidos. Teria gostado de ter um mês para transformar os cinco numa equipa unida, mas não tinha um mês. Por isso, fez o melhor que sabia e, no espaço de dois dias, os pinguins já não pareciam indivíduos isolados uns dos outros a apontar para diferentes direcções.

Louis foi, assim, muito bem sucedido na difícil mas essencial tarefa de constituir uma equipa para liderar a indispensável mudança.

A gaivota

Uma Alice impaciente sugeriu que falassem com outros pinguins da colónia para tentarem encontrar rapidamente soluções para o problema do derretimento do icebergue. O Pinguim Chefe não tinha a certeza de que falar com outros fosse o melhor passo e era óbvio que o Professor não via qualquer utilidade nisso. Mas, após uma discussão construtiva, a opinião de Alice prevaleceu.

Um dos pinguins – com o coração de um negociante de petróleo do Texas – sugeriu que fizessem uma perfuração na superfície até à gruta para libertar a água e a pressão. Isto não resolveria o problema mais geral do derretimento, mas poderia evitar que o seu lar explodisse durante o Inverno que se aproximava. A ideia de fazer uma perfuração foi brevemente debatida até o Professor realçar que, com todas as 268 aves a bicar durante 24 horas por dia só conseguiriam atingir o seu objectivo daí a 5,2 anos.

Próximo.

Um outro pinguim sugeriu que se encontrasse um icebergue perfeito. Sem derretimentos, sem grutas expostas, sem fissuras, apenas maravilhoso em todos os aspectos para que filhos e netos nunca tivessem de enfrentar uma crise como aquela. Talvez se nomeassem uma comissão do icebergue perfeito? Felizmente, Alice não estava por perto para ouvir isto.

Outra sugestão: deslocar de alguma forma a colónia em direcção ao centro da Antárctida, onde o gelo é mais espesso e resistente. Embora nenhum dos pinguins tivesse ideia alguma do tamanho do continente (mais de uma vez e meia maior do que o tamanho dos Estados Unidos!), um outro pinguim, muito pesado, disse:

– Isso não nos vai levar para muito longe da água? Como é que vou apanhar peixe?

Próximo.

Um pinguim do Conselho de Líderes sugeriu a criação de uma supercola à base de gordura de baleia assassina e que a utilizassem para colar "muito bem" o icebergue. Admitiu que isso não resolveria o problema mais geral do derretimento, mas poderia impedir o desastre imediato.

Estavam a ficar obviamente desesperados.

Foi então que um membro mais velho e altamente respeitado da colónia sugeriu que se tentasse algo de novo.

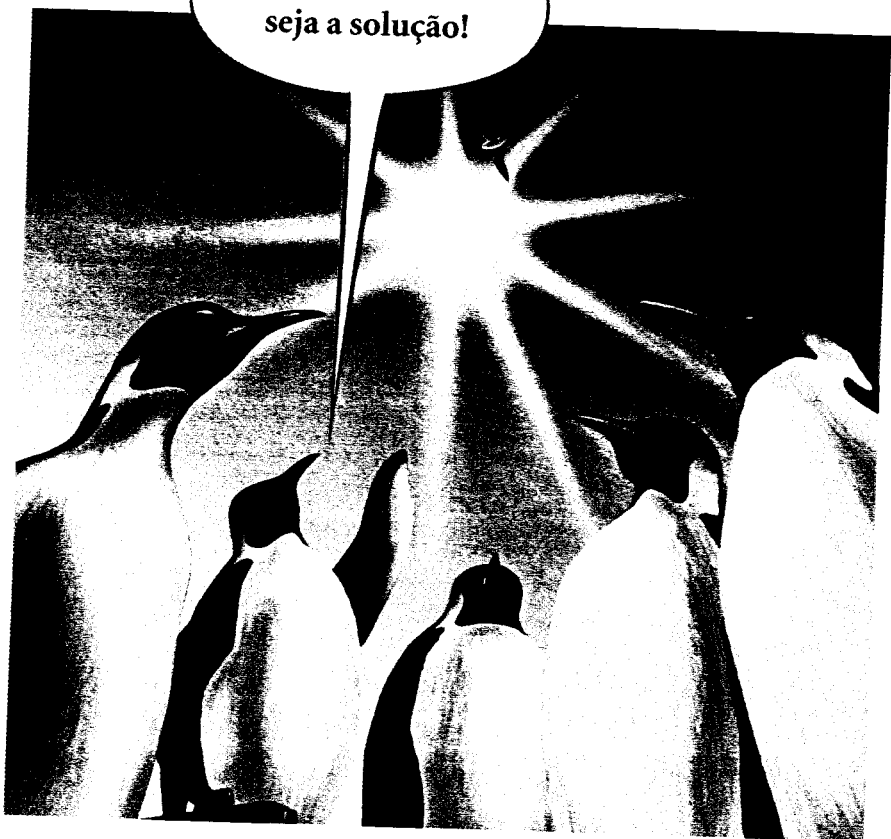
– Talvez devessem fazer o que o Fred fez quando descobriu o nosso terrível problema. Andar por aí, de olhos e mentes abertos. Ser curioso.

O Pinguim Chefe, reconhecendo a necessidade de uma abordagem diferente, concordou.

– Vamos tentar – disse, e assim fizeram.

Foram para oeste. Viram belas paredes de neve. Viram famílias a fazer as coisas que as famílias fazem. Ouviram conversas sobre derretimento e peixe. Escutaram outros pinguins que necessitavam de partilhar as suas ansiedades.

Depois, ao fim de mais ou menos uma hora, Fred disse, na sua forma habitualmente respeitosa:

– Ali em cima.

Fred olhava para uma gaivota. Uma vez que, normalmente, não há gaivotas na Antárctida, todos olharam fixamente. Um pequeno pinguim voador branco? Provavelmente, não.

– Fascinante – disse o Professor. – Tenho uma teoria sobre animais que voam. Sabem... – Antes que conseguisse prosseguir, Alice bateu-lhe ao de leve no ombro. Nos dois dias anteriores, aprendera que, quando Alice lhe batia assim no ombro, queria dizer "és maravilhoso, Professor, mas cala-te, por favor", e calou-se.

– O que é? – perguntou Buddy.

– Não sei – disse Fred –, mas uma ave não pode voar para sempre. Tem de ter um lar no chão. Mas é tão frio, aqui.

Eles concordaram. Se a gaivota tentasse viver com eles, ficaria congelada como pedra em menos de uma semana.

Fred continuou:

– Pode ser que esteja mesmo muito perdida, mas não parece ter medo. E se mudar de um pedaço de terra para outro fosse apenas a forma como vive? E se for uma...

Fred utilizou a palavra mais próxima que os pinguins conhecem de *nómada*.

– Não estás a sugerir...? – perguntou Alice.

O Pinguim Chefe disse:

– Será que é possível?

O Professor disse:

– Fascinante.

Buddy disse:

– Desculpem, mas de que estão a falar?

O Pinguim Chefe respondeu a Buddy dizendo simplesmente:

– Estamos a pensar na possibilidade de um modo de vida novo e muito diferente.

Falaram durante horas e horas. E se... Mas depois... Como faríamos...? Não, reparem... Sim, mas podíamos... Porque não...? Talvez...

Buddy perguntou:

– E então, o que fazemos a seguir?

O Pinguim Chefe disse:

– Precisamos de analisar isto cuidadosamente.

Alice disse:

– Precisamos de nos mexer rapidamente.

O Professor disse:

– Mas a qualidade da análise é mais importante do que a rapidez.

Alice prosseguiu:

– Primeiro, precisamos de saber mais sobre aquele pássaro voador.

O Pinguim Chefe concordou. O Professor foi procurar algo onde pudesse escrever. Em seguida, todos foram procurar a gaivota.

Fred tinha em si um pouco de Sherlock Holmes, o famoso detective que não era pinguim. Como tal, ao fim de meia hora, encontraram a gaivota.

Alice sussurrou a Buddy:

– Diz "olá" ao pássaro.

Com a voz quente e suave que lhe surgiu naturalmente, Buddy disse:

– Olá. Esta é a Alice. – Apontou para ela. – Aqueles são o Louis, o Fred e o Professor. Eu sou o Buddy.

A gaivota limitou-se a olhar fixamente para eles.

– Donde vens? – perguntou Buddy. – E o que procuras aqui?

A gaivota manteve a sua distância, mas não se afastou. Disse por fim:

– Sou um observador. Ando à frente do clã à procura de um sítio para onde possamos ir viver.

O Professor começou a fazer perguntas – perguntas úteis, embora incorresse, ocasionalmente, em desvios ao assunto (sendo sempre devolvido à realidade por vocês sabem quem).

A gaivota respondeu contando aos pinguins sobre a existência nómada do seu clã. Falou do que comiam (o que, honestamente, pareceu basicamente tudo aos pinguins). Falou do que era ser um observador. Quando começou a ficar roxa e a ter problemas em falar, disse adeus e partiu.

O Professor e Buddy não estavam totalmente convencidos de que o que era adequado para as gaivotas pudesse ser a opção certa para os pinguins.

– Somos diferentes.

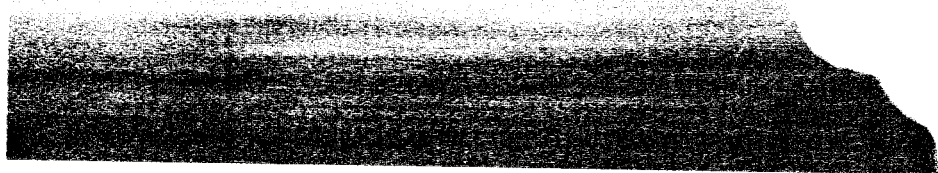
– Elas voam.

– Nós comemos delicioso peixe fresco.

– Elas parecem comer... bem... blargh.

– Claro que somos diferentes – disse Alice de forma consideravelmente mais diplomática do que o habitual. – Isso significa que não podemos limitar-nos a copiá-los.

Mas a ideia é muito interessante. Quase consigo imaginar como poderemos viver. Aprenderíamos a mudar-nos. Não ficaríamos num único local para sempre. Não tentaríamos consertar icebergues a derreter. Limitar-nos-íamos a aceitar o facto de que o que nos sustém não pode durar para sempre.

O Professor fez inúmeras perguntas. Louis falou pouco, mas pensou muito sobre a discussão e as suas implicações.

Alice disse:

– Por que razão ninguém terá tido esta ideia mal percebemos que o nosso icebergue estava a derreter?

O Professor disse:

– De certeza que *alguém* na colónia teve esta ideia. É tão... lógica.

Bem, o professor pensou melhor e concluiu que, afinal, talvez não tenha sido assim...

O Pinguim Chefe disse:

– Após viver de uma determinada forma durante tanto tempo, por que razão haveria de ser fácil pensar num modo de vida completamente novo?

***

O Professor apercebeu-se que ninguém havia adiantado uma teoria sólida sobre o motivo pelo qual o lar dos pinguins estava a derreter. Presumira que o derretimento e a deterioração deveriam ter ocorrido lentamente durante um longo período de tempo. Mas e se isso não fosse verdade?

E se algo tivesse causado o problema de forma súbita? Mas o que poderia ser? Deveria ter instado os seus colegas pinguins a despenderem mais tempo e a serem mais sistemáticos na análise do problema do icebergue? Mas o tempo era muito escasso.

Perguntas sem resposta perturbavam enormemente o Professor, desde há algum tempo. Contudo, nessa noite, tal não aconteceu. O Professor dormiu excepcionalmente bem, apesar das circunstâncias. Conseguia ver um futuro que parecia plausível. Começava a ver de que modo poderiam criar esse futuro. Sentia-se (estranhamente) reconfortado por Louis, Alice, Fred e Buddy pensarem da mesma forma.

Fazer passar a mensagem

No dia seguinte, Louis convocou toda a colónia para uma reunião ao meio-dia. Tal como seria de esperar nesta altura, quase todos compareceram – e, por conseguinte, voltaria a não haver almoço para as cada vez mais desesperadas focas-leopardo.

Um Professor frenético passou toda a manhã a preparar uma espécie de apresentação de 97 diapositivos em PowerPoint para Louis utilizar na comunicação da sua mensagem. O Pinguim Chefe deu uma olhada nos materiais, bastante impressionantes, e deu-os em seguida a Buddy. Após estudar o trabalho do Professor, Buddy disse:

– Desculpem, estou algo perdido.

Louis perguntou onde tinha perdido o fio à meada. Buddy disse-lhe que tinha sido no segundo diapositivo. Alice fechou os olhos e fez exercícios para respirar fundo.

O Pinguim Chefe olhou novamente para a apresentação criada pelo Professor. Estava, à sua maneira, impecavelmente feita. Mas Louis continuou a pensar em quão difícil seria ajudar a colónia a compreender a sua mensagem. Como é possível falar para pinguins ansiosos, preocupados, cépticos, agarrados à tradição ou sem imaginação?

Louis decidiu que precisava de tentar algo diferente, embora pudesse ser arriscado. Não gostava de riscos, mas...

Louis iniciou a assembleia da colónia dizendo:

– Colegas pinguins, quando tivermos de enfrentar este desafio (*e sem dúvida que vamos deparar-nos com ele*), será mais importante do que nunca lembrarmo-nos de *quem realmente somos.*

A multidão olhou para ele sem reacção.

– Digam-me, somos pinguins que se respeitam mutuamente de forma profunda?

O silêncio instalou-se até alguém dizer:

– Claro que sim.

Então, outros disseram:

– Sim.

NoNo estava no meio da audiência, tentando descortinar que esquema estava em acção. Ainda não era óbvio, e ele não gostava nada disso.

Louis prosseguiu:

– E atribuímos um forte valor à disciplina?

– Sim – disse aproximadamente uma dúzia dos pinguins mais velhos.

– E temos um apurado sentido de responsabilidade, também?

Era difícil argumentar o contrário. Era verdade há gerações.

– Sim – concordaram muitos, já.

– Acima de tudo, defendemos a fraternidade e o amor dos nossos jovens?

Seguiu-se um ruidoso "Sim!".

O Pinguim Chefe fez uma pausa.

– E digam-me... estes princípios e valores partilhados estão ligados a um grande pedaço de gelo?

Quando alguns dos pinguins, mentes pouco brilhantes, apanhados na cadência do sim, estavam prestes a dizer "Sim", Alice gritou "NÃO!". Foi rapidamente seguida pelo Professor, Fred e alguns dos habitantes mais novos. Em seguida, muitos pinguins murmuraram um "Não, não, não" para si mesmos.

– Não – concordou Louis.

Os pinguins mantiveram-se imóveis, todos olhando para o Pinguim Chefe. Alguns não sabiam que ele era capaz de falar de forma tão vigorosa – e emocional.

– Gostava que ouvissem agora o Buddy – disse Louis, após outra pausa dramática. – Ele vai contar-vos uma história que nos inspirou na criação de um novo e melhor modo de vida.

Assim, Buddy começou a contar a história da gaivota:
– É uma observadora do seu clã. Explora o território para encontrar bons locais para onde a sua colónia possa deslocar-se em seguida. *Imaginem, são livres! Vão para onde querem ir.* Sabem, há muitos, muitos, muitos anos atrás,... – Buddy contou o que sabia sobre a história do clã de gaivotas, do modo como viviam agora e da ave que tinha encontrado. Buddy não tinha consciência disso, mas era um óptimo contador de histórias.

Quando terminou, os pinguins tinham muitas questões para colocar. Alguns deles, mais lentos, viam com dificuldade a ideia de um animal voador. Alguns queriam apenas saber todos os detalhes do que a gaivota dissera. Houve muitas discussões paralelas, especialmente sobre "liberdade" e uma existência nómada. Os elementos mais expeditos rapidamente visualizaram a ideia sem que ela fosse explicitamente apresentada.

Louis permitiu que a confusão prosseguisse durante alguns momentos. Depois, pigarreou ruidosamente e pediu ordem. Quando o barulho se desvaneceu, disse à multidão, com convicção:

– Este icebergue não é quem nós *somos*. É apenas onde *vivemos* de momento. Somos mais inteligentes, mais fortes e mais capazes do que as gaivotas. Por isso, por que razão não poderemos fazer o que elas fizeram, e melhor? Não estamos acorrentados a este pedaço de gelo. Podemos deixá-lo para trás. Deixemo-lo derreter até ao tamanho de um peixe. Deixemo-lo quebrar-se em 1000

pedaços. Encontraremos outros sítios mais seguros para viver. Quando for necessário, mudar-nos-emos novamente. Nunca teremos de colocar as nossas famílias em risco por causa do perigo terrível com que nos deparamos hoje. NÓS VENCEREMOS!

A pressão arterial de NoNo atingiu os 24/16.

No final da reunião, se tivesse sido possível estudar cuidadosamente os rostos da multidão, ter-se-ia concluído que:

- 30% da colónia conseguiam conceber um novo modo de vida, estavam convencidos de que a ideia tinha mérito e sentiam algum alívio;
- 30% estavam a digerir o que tinham ouvido e visto;
- 20% estavam muito confusos;
- 10% estavam muito cépticos, mas não hostis;
- 10% estavam como NoNo, convencidos de que tudo isto era completamente absurdo.

O Pinguim Chefe pensou para consigo: "Por agora, este resultado é suficientemente bom", e terminou a reunião. Alice agarrou Fred, Buddy e o Professor e disse:

– Sigam-me. – Como pinguins sensatos que eram, assim o fizeram.

Ela explicou rapidamente a sua mais recente ideia: inventar *slogans* para colocar em cartazes de gelo.

– É preciso relembrar, A TODA A HORA, o que foi dito esta manhã. A reunião foi breve. Uma parte da colónia não estava lá. A mensagem é radical. Precisamos de muito mais comunicação – todos dias, em todo o lado.

Buddy pensou alto:

– Tantos cartazes não incomodarão alguns dos nossos amigos?

Alice respondeu:

– Tendo de optar entre o incómodo causado a alguns dos nossos amigos e o perigo de um icebergue a derreter

e a explodir com pinguins aos berros em cima dele, eu escolho a primeira opção. – Dito assim...

Começaram a criar cartazes. No início, sentiram algumas dificuldades.

Contudo, com a ajuda de alguns dos elementos mais criativos (alguns dos quais eram mais novos do que Fred), rapidamente lhe apanharam o jeito.

Para cada dia da semana, eles inventaram pelo menos um *slogan* novo e puseram-no em cartazes de gelo espalhados pelo icebergue. Quando já não havia onde colocar cartazes, Alice sugeriu que os pusessem debaixo de água, perto dos locais de pesca mais populares e produtivos. Parece algo estranho, mas 1) os pinguins vêem distintamente debaixo de água; 2) ainda não havia lá cartazes, 3) quando os pinguins procuram peixe, não conseguem fechar os olhos, mesmo que estejam incomodados.

A dramática reunião, o discurso de Louis dizendo que "nós não somos um icebergue", a história de Buddy sobre a gaivota e os inúmeros cartazes de Alice para comunicar-comunicar-comunicar começaram a produzir o efeito desejado. Muitos pinguins, embora não todos, perceberam o que tinham de fazer. Apesar de nervosos, uma sólida minoria não só compreendia a visão de um novo modo de vida mas estava também pronta para avançar na sua realização.

Basta olhar para eles, para perceber essa mudança de estado de espírito.

Já viram o último slogan?
É mesmo engraçado.

Qual?

Hmmmm. Uma vida nómada por oposição a ficar sentado e morrer num icebergue prestes a derreter e explodir. Parece-me suficientemente claro.

Estou a ponderar ser um observador!
O que é preciso para isso? Dá direito a mais peixe?
Acho que vale a pena tentar tudo isto.
Eu CONTINUO a gostar da ideia da supercola.

Boas notícias, más notícias

Trinta a quarenta pinguins começaram a trabalhar em pequenos grupos para planear a selecção de observadores, a distribuição das viagens para descobrir novos icebergues e a logística para mudar a colónia. Louis estava cautelosamente optimista.

Ao longo da semana seguinte, houve boas e más notícias.

Boas: Embora alguns habitantes do icebergue ainda estivessem ansiosos, o entusiasmo entre o grupo nuclear de coordenadores começava a crescer a olhos vistos.

Maioritariamente boas: Quase uma dúzia de pinguins demonstrara interesse em serem observadores – assumindo a tarefa de procurar um novo lar para a colónia. Infelizmente, o grupo era maioritariamente constituído por adolescentes cujo interesse em encontrar um novo icebergue era suplantado pela ideia de descobrir um novo foco de interesse para as suas vidas carentes de distracções.

Não muito boas: NoNo e alguns dos seus amigos pareciam estar em todo o lado, prevendo tempestades e correntes perigosas. Muitos pinguins ignoravam-nos, mas outros não.

Misteriosas: Alguns dos pinguins mais novos começaram a ter pesadelos. Alice investigou o problema e descobriu que a professora do jardim-escola desenvolvera o hábito de

contar às crianças histórias de terror sobre baleias assassinas medonhas à caça de jovens pinguins. Os pesadelos causaram um imenso alvoroço entre os pais, incluindo alguns possíveis candidatos a observadores. Por que motivo estava a afável professora a criar este problema?

Nada misteriosas, mas certamente nada úteis: Alguns membros do Conselho de Líderes pensavam que os observadores precisariam de um chefe. Quando começaram a defender a criação do lugar de Presidente dos Observadores, surgiu um triste conflito entre os membros do Conselho.

E, por fim...

Notícias muito perturbadoras: Os pinguins precisam de muita comida para acumular gordura para o Inverno. Alguém referiu que a difícil tarefa de explorar o vasto território à volta do icebergue deixaria os observadores com pouco tempo para pescar. Este problema piorou substancialmente devido a uma antiga tradição segundo a qual os pinguins partilhavam a sua comida com os seus filhos, e APENAS com eles. Nenhum adulto apanhava peixe para outro adulto. Não acontecia, pura e simplesmente.

O efeito das boas notícias sobrepôs-se ao das más notícias, de início. No entanto, as manobras de NoNo, as crianças ansiosas, a angústia entre os pais das crianças ansiosas, as lutas internas no Conselho de Liderança e o problema da alimentação dos observadores começavam a fazer mossa.

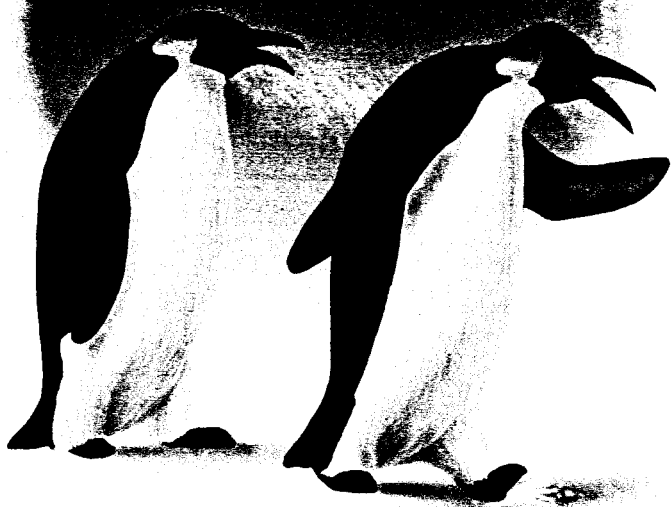
NoNo e alguns dos seus amigos aperceberam-se destes obstáculos e sentiram-se encorajados. Talvez se se esforçassem um pouco mais...

***

Amanda era uma das fêmeas de pinguim mais entusiastas e trabalhadoras no grupo dos coordenadores. Acreditava na visão de um novo modo de vida. Trabalhava 14 horas por dia para ajudar a torná-la uma realidade. Contudo, o seu marido, irritado com as declarações de NoNo, exigiu que ela parasse. Seguiram-se longas e difíceis conversas. Em seguida, os pesadelos do seu filho tornaram-se de tal forma arrepiantes que deu por si a passar metade da noite a cuidar do pequeno descendente. Quando ouviu falar do problema de alimentação dos observadores, o seu nível de frustração superou o seu entusiasmo inicial. Sentindo-se impotente para lidar com forças que escapavam ao seu controlo, começou a faltar às reuniões de planeamento.

E não estava sozinha.

Na quinta-feira dessa semana, três outros elementos faltaram também às reuniões. Na sexta-feira, o número de faltosos tinha aumentado para oito; no sábado, ia já em quinze.

O pinguim que presidia às reuniões de planeamento tentou acabar com a debandada de membros recorrendo a uma clara reafirmação dos factos. *Icebergue a derreter.*

– Com todas as mudanças – disse ela, quase a soluçar –, a colónia pode não precisar de um jardim-escola. Pode, pode... não precisar de uma professora um pouco velha de mais para se adaptar.

Estava muito transtornada. Buddy foi muito compreensivo. Quando ela parou de falar, Buddy disse-lhe:

Louis puxou NoNo à parte e disse-lhe (com sinceridade) que as previsões meteorológicas seriam mais importantes no futuro e que seria necessário acrescentar maior ciência às suas argumentações.

NoNo escutou-o, cautelosamente.

– Por isso – disse Louis –, pedi ao Professor para nos ajudar.

NoNo virou-se furiosamente para se afastar, quando reparou que o Professor já se encontrava ao seu lado.

– Já leste o artigo de Himlish sobre o trauma do icebergue? – perguntou o Professor. – Acho que foi publicado no fim dos anos 60. – NoNo pôs-se a andar. O Professor seguiu-o.

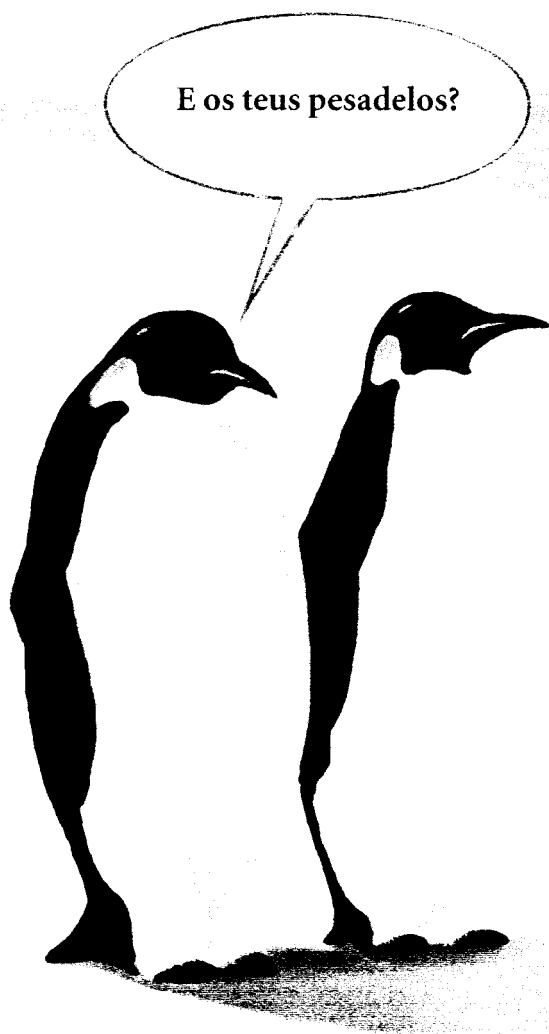
E *para todo o lado* para onde NoNo ia...

Louis, esse, lidou de um modo directo com quem exercia pressão para ser Presidente dos Observadores.

Foi uma discussão curta e muito firme.

– Chega! – disse-lhes.

A função principal de Buddy definida no plano era falar com a professora do jardim-escola. A professora, chorosa, partilhou os seus medos com o Pinguim de que Todos Gostavam – medos que estavam claramente a influenciar a selecção das histórias que lia às crianças.

***

Sally Ann era apenas uma aluna do jardim-escola. A sua mente estava agora repleta de todas as novas histórias de acções heróicas. Ao dirigir-se da escola para casa, viu

Alice. Como é hábito os jovens fazerem quando ainda não sabem tudo, abordou Alice e disse:

– Desculpe. Diga-me, por favor: como posso tornar-me uma heroína?

Alice parou e olhou para ela. Preocupada com a reunião, o humor geral da colónia e o problema da alimentação dos observadores, quase nem ouviu a pergunta. A jovem repetiu-a. Então, Alice, em vez de dizer "Vai para casa ter com a tua mãe", disse-lhe:

– Se conseguires fazer com que os teus pais compreendam que o Pinguim Chefe precisa da ajuda deles, especialmente para apanhar peixe para alimentar os observadores, serás uma verdadeira heroína.

– Só isso? – respondeu a pequena, com toda a esperançosa ingenuidade dos mais jovens.

No dia seguinte, a criança falou com os seus amigos – e ela tinha muitos amigos. E, a partir dessas conversas, surgiu uma ideia: as crianças podiam ajudar a fazer da vida nómada uma realidade aceitável para a colónia. A professora do jardim-escola cancelou algumas aulas normais – quebrou algumas regras – e ajudou a conferir alguma estrutura à ideia. Esta acabou por se chamar "Dia do Tributo aos Nossos Heróis".

Alguns pais estavam nervosos com toda esta actividade, mas as crianças estavam a adorar.

Os observadores

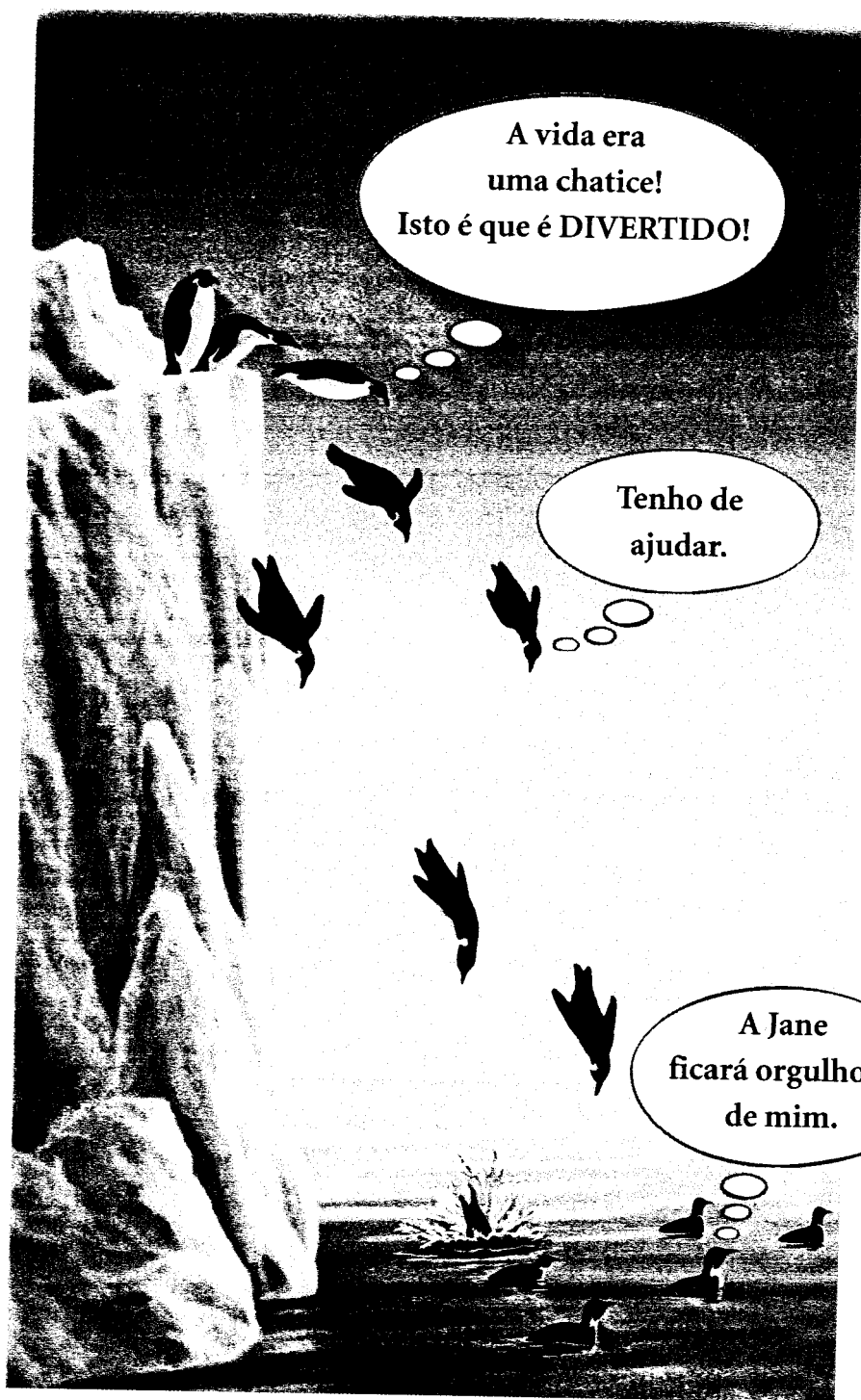
Louis pediu a Fred para seleccionar um pequeno grupo de elite de observadores atléticos e altamente motivados, coordenar as suas actividades e enviá-los à procura de potenciais novos lares.

– A colónia precisa de ver progressos rapidamente – disse o Pinguim Chefe a Fred – E temos de fazer todos os possíveis para ajudar os observadores a conceber os meios necessários para se protegerem. Precisamos que cada um deles regresse são e salvo e o mais rapidamente possível. A falta de um criará maior ansiedade e tornará os avisos de NoNo mais credíveis. Lembra-te, eles não precisam de escolher um novo lar, apenas de encontrar algumas possibilidades.

Os observadores foram organizados e partiram no dia seguinte. Fred optara bem. Eram fortes, inteligentes e muito entusiastas.

O desafio mais difícil com que a colónia se deparava consistia em reunir peixe fresco suficiente para alimentar os cansados e esfomeados observadores quando regressassem aos seus lares. Precisariam de uma enorme refeição de peixe imediatamente – cerca de uns 10 quilos que, inexplicavelmente, um pinguim consegue comer facilmente numa única refeição.

Contudo... havia aquela tradição muito antiga na colónia segundo a qual os pássaros 1) partilhavam a sua

A vida era
uma chatice!
Isto é que é DIVERTIDO!
Tenho de
ajudar.
A Jane
ficará orgulhosa
de mim.

comida com os seus filhos, 2) partilhavam a sua comida APENAS com os seus filhos.

Por isso, quem apanharia peixe para os observadores?

No meio do vazio de soluções práticas, surgiu Sally Ann, a aluna do jardim-escola, com a sua ideia do "Dia do Tributo aos Nossos Heróis".

A Celebração do Dia dos Heróis incluiria uma rifa, actuações, uma banda e uma feira da ladra. O invulgar preço de entrada: 2 peixes por adulto.

Os jovens explicaram aos seus pais em que consistia o dia de festa. Como será fácil de imaginar, alguns adultos, preocupados, não conseguiam compreender ao certo o que estavam a ouvir, alguns não gostaram muito da ideia e alguns nem tinham noção de que os observadores tinham saído do icebergue. Contudo, muitos estavam orgulhosos dos seus filhos por mostrarem criatividade em tempos de crise.

No entanto, os pais ainda se sentiam um pouco incomodados. "Não se partilha comida excepto com os filhos" era uma tradição mesmo muito antiga e estabelecida. Por isso, os inspirados jovens tornaram bem claro que ficariam extremamente tristes se os adultos não cumprissem o plano: 1) ir à festa do Dia dos Heróis e 2) cada mãe e pai levar dois peixes como preço de admissão.

Assim que alguns pais cederam, anunciando que levariam peixe, outros decidiram que tinham também de

o fazer. A pressão social funciona tão bem em colónias de pinguins como em colónias humanas.

Louis agendou o Dia dos Heróis para que coincidisse com o momento em que estava previsto o regresso dos observadores. Do início da manhã até ao final da tarde, o evento foi um sucesso impressionante. Os jogos, a banda, a rifa e outros eventos proporcionaram muito divertimento para todos. Contudo, o clímax surgiu no fim, quando as aves se puseram a olhar o céu à espera do regresso dos observadores.

NoNo previra que metade nem chegaria a regressar.

– Comida para baleias –, disse a todos os que estavam dispostos a ouvi-lo. – Os tolos perder-se-ão.

Alguns pássaros acenaram, concordando, pelo que ele continuou a dizê-lo. NoNo era implacável. Trabalhou mais afincadamente nesse dia do que durante todas as semanas anteriores.

Alguns pinguins da colónia sentiam-se nervosos, um sentimento bem diferente das maldades expressas por NoNo. Alguns estavam ainda cépticos relativamente às afirmações efectuadas. Tudo isto tornou o final do dia ainda mais dramático.

Todos os observadores regressaram, um após outro, embora alguns parecessem estar às portas da morte e um estivesse seriamente ferido. Alice aguardava com uma equipa bem organizada para cuidar dos feridos. E foi isso mesmo que fizeram.

Escassos momentos depois de os observadores terem chegado, começaram a contar fantásticas histórias sobre o mar, sobre nadar longas distâncias e sobre novos icebergues que tinham visto. Todos se juntaram à sua volta.

Como vinham cheios de fome, os observadores comeram rápida e alegremente o peixe que os outros pinguins tinham trazido para a feira. Apesar de tudo, enquanto se empanturravam, era possível ver que quase todos os voluntários de Fred estavam extremamente entusiasmados. Quando acabaram, Sally Ann e os seus jovens amigos ofereceram fitas aos observadores para colocarem à volta do pescoço. Feitas pelas crianças, todas as fitas estavam atadas a resplandecentes medalhas de gelo com a simples inscrição: "Herói".

A multidão aplaudiu. Os observadores irradiavam alegria (pelo menos, tanto quanto os pinguins conseguem irradiar alegria).

Louis chamou a criança que tinha desencadeado todos aqueles eventos até culminarem no dia festivo. Perante toda a colónia, disse:

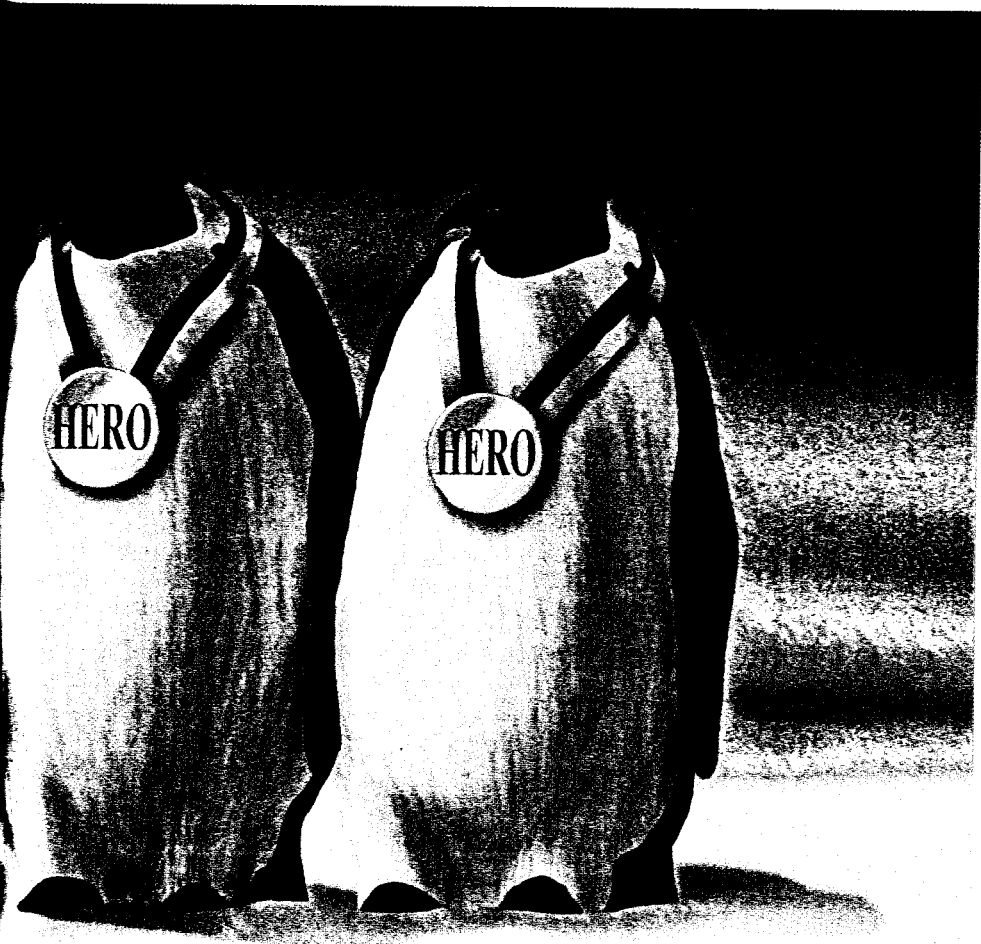
– E isto é para a nossa heroína mais nova.

Ofereceu a Sally a garrafa partida que se tornara de certa forma legendária desde a primeira vez que fora apresentada aos pássaros. A multidão aplaudiu entusiasticamente.

A criança sentiu pequenas lágrimas de alegria a humedecer-lhe os olhos. Os seus pais estavam cheios de orgulho. Alice não se lembrava da última vez que se sentira assim tão feliz.

As conversas prolongaram-se pela noite fora, bem depois de as crianças terem ido dormir. Muitos na colónia continuavam espantados com o que os observadores lhes tinham dito, mesmo depois de ter sido contado

segunda e terceira vez. Outros, até aí cépticos quanto à possibilidade de se adaptarem a uma vida nómada, deram por si cada vez menos cépticos. E os entusiasmados sentiam-se cada vez mais entusiasmados.

Não havia sinal de NoNo. Como que por artes mágicas, parecia ter sido substituído por observadores com fitas atadas a medalhas.

A segunda vaga

Na manhã seguinte, Louis convocou uma reunião dos observadores. O Professor foi igualmente convidado.

– O que foi que aprenderam? – perguntou o Pinguim Chefe aos exploradores. – Encontraram icebergues suficientemente grandes, em bom estado, capazes de proteger os nossos ovos durante o Inverno e suficientemente próximos para que as nossas crianças e idosos possam deslocar-se para lá de forma segura?

Os observadores debateram o que tinham descoberto. O Professor formulou pergunta atrás de pergunta para distinguir opiniões de factos. O seu estilo não o tornava popular junto de todos os pinguins (o que não o preocupava minimamente), mas era muito eficaz.

Após o Dia dos Heróis, aumentou substancialmente o número de habitantes do icebergue a apresentarem-se como voluntários para integrar a segunda vaga de observadores, embora a tarefa de seleccionar um único icebergue pudesse ser muito exigente. Louis escolheu uma equipa de entre os voluntários e enviou-a para explorar possibilidades promissoras descobertas pela primeira vaga de observadores.

Muitos dos cépticos da colónia começavam a perder algum do seu cepticismo. Alguns ainda mantinham reservas quanto ao projecto, e muitas delas eram racionais. Outros pinguins eram simplesmente nervosos por natureza.

Já quase ninguém prestava atenção a NoNo.

Alice mostrava-se imparável na manutenção do ritmo de trabalho. Alguns pinguins do Conselho de Líderes queixavam-se de que não tinham tempo para lidar com todas as questões que surgiam. Alice notou que metade das tradicionais reuniões do Conselho eram irrelevantes.

– Eliminemo-las – disse ela, ousadamente.

Louis assim fez.

A uma determinada altura, até o Pinguim Chefe sugeriu que talvez devessem abrandar. Contudo, Alice nem queria ouvir falar nisso.

– Corremos constantemente o risco de perdermos a nossa coragem. Alguns habitantes do icebergue já estão a sugerir que esperemos até ao próximo Inverno. Depois, se ainda estivermos vivos, dirão que o perigo foi exagerado e que não é necessária qualquer mudança.

Era um argumento válido.

A segunda vaga de observadores encontrou um icebergue que parecia adequado por vários motivos.

- Era um lar seguro. Não havia vestígios de derretimento ou de grutas cheias de água.
- Estava equipado com uma parede de neve alta para os proteger das tempestades geladas.
- Estava próximo de bons locais de pesca.
- Estava localizado numa rota com suficientes icebergues pequenos ou planícies de gelo pelo caminho para proporcionar aos pinguins mais novos e mais velhos algum descanso durante a viagem.

No regresso, os observadores estavam orgulhosos, entusiasmados e muito felizes. A colónia estava igualmente orgulhosa, entusiasmada e feliz por vê-los.

Por esta altura, a tarefa de reunir peixe para os observadores já começava a parecer parte de uma rotina normal. Tudo aquilo era bastante espantoso.

Foi pedido ao Professor que avaliasse de forma mais científica o recém-descoberto pedaço de gelo e neve. O Professor não estava entusiasmado com esta tarefa, uma vez que a viagem para o novo icebergue não era curta e ele já não tinha a agilidade de outros tempos. Contudo, após uma conversa tranquila com Louis (e uma conversa menos tranquila com Alice), anunciou que estava pronto para acompanhar um grupo de observadores. E assim o fez.

Entretanto, a colónia estava ocupada com outras rotinas importantes, embora agradáveis, como criar novos pequenos pinguins.

Depois, em 12 de Maio, pouco antes do início do Inverno da Antárctida, começou a mudança para um novo lar. Não podia ter sido em melhor hora.

A mudança foi caótica, em determinados momentos. A uma certa altura, alguns pinguins perderam-se e houve pânico. Contudo, os pinguins perdidos encontraram o caminho de regresso para junto dos outros; assim pode-se dizer que quase tudo correu tão bem quanto o esperado.

Devido à sua liderança eficaz, Louis passou a ser muito admirado na colónia. No entanto, esta, reconhecendo-lhe o devido mérito, não permitiu que o seu orgulho deslizasse para a arrogância.

Buddy tranquilizou os preocupados, encorajou os maltratados, acalmou os frenéticos e fez com que provavelmente mais dez fêmeas se apaixonassem por ele (mas isso é outra história).

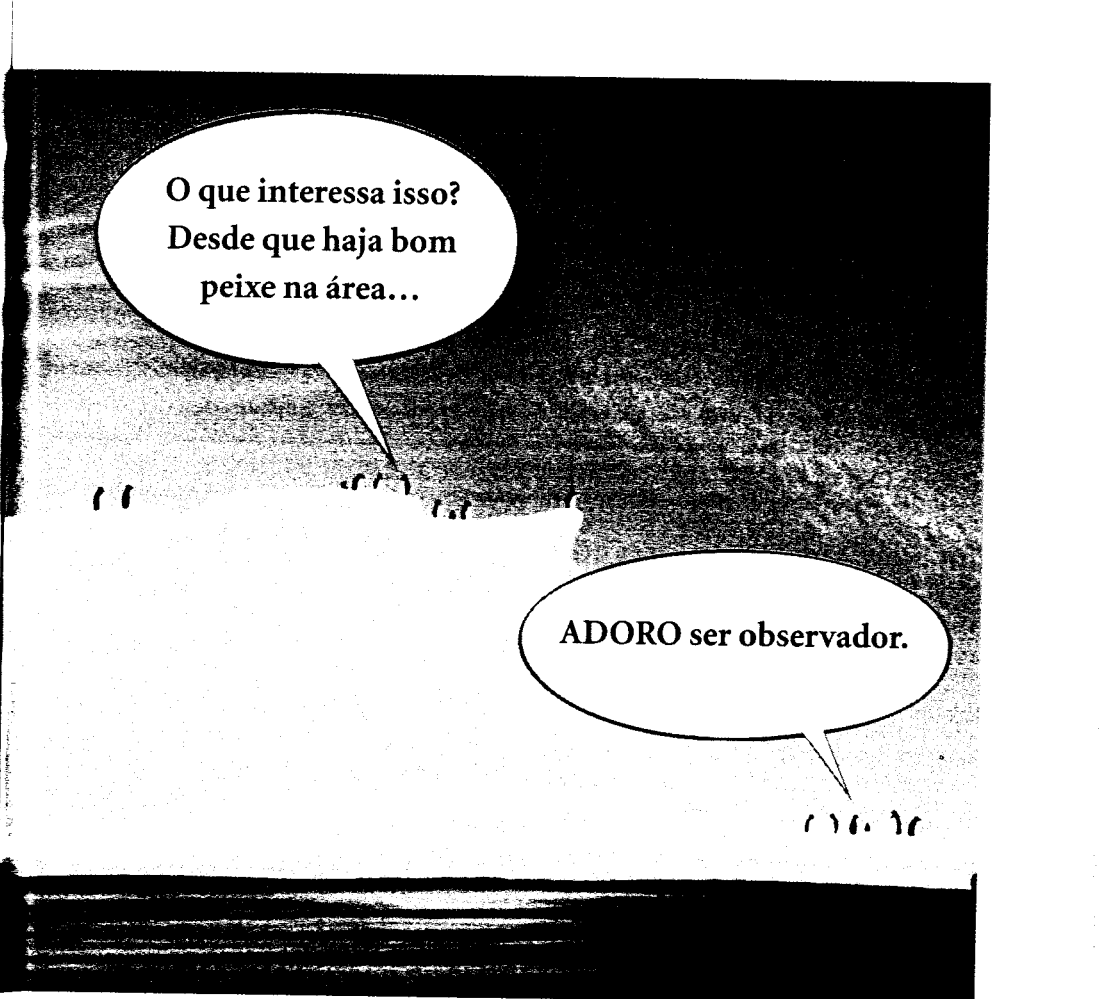
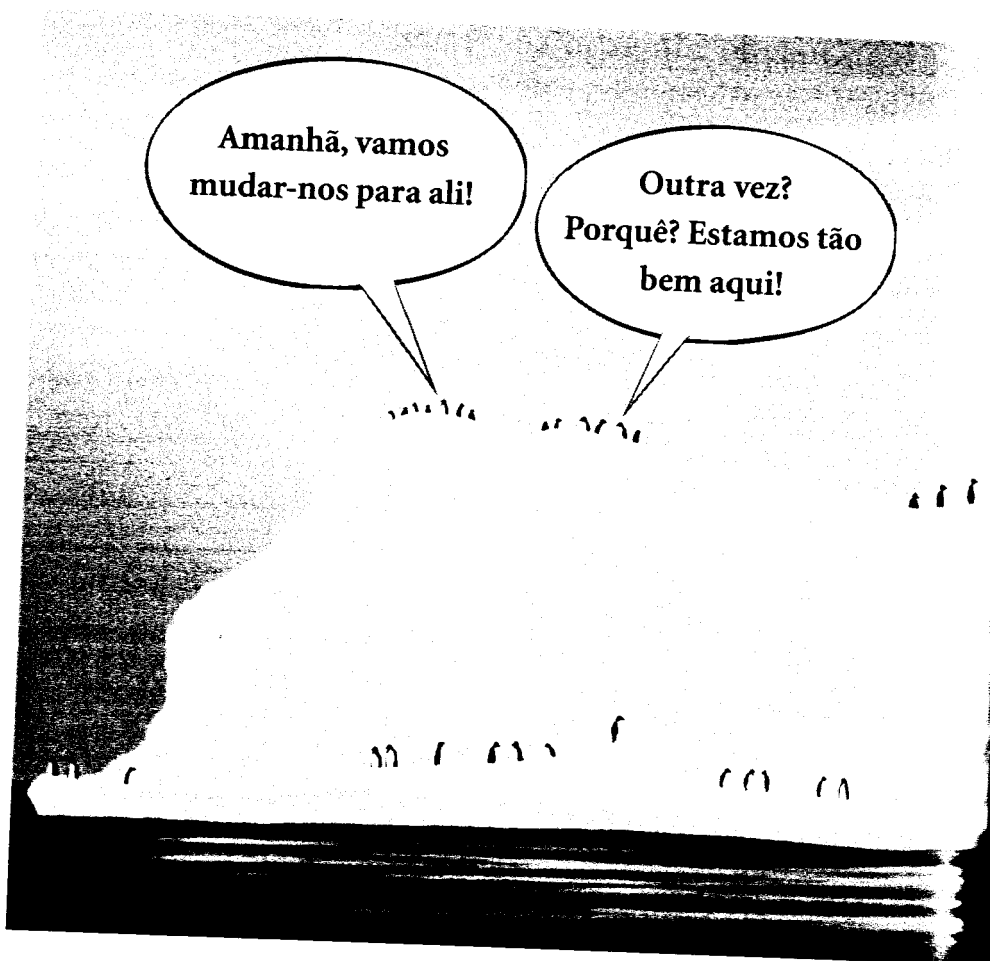
Quando ninguém conseguia pensar numa solução para um novo problema, Fred era convocado para exibir a sua criatividade, cheia de bom senso e equilíbrio.

O Professor adorava o seu novo estatuto na colónia. Descobriu, inclusivamente, que contava com a admiração de elementos que ele pensava não terem qualquer vestígio de inteligência.

Alice parecia precisar de apenas 3 horas de sono por dia para estar no pleno das suas capacidades.

E NoNo continuou a prever a desgraça até ao fim.

O Inverno passou. A colónia teve problemas. O novo lar era diferente, os melhores locais de pesca ficavam em sítios desconhecidos, os ventos ressaltavam das paredes de gelo de formas imprevistas. Contudo, os problemas não eram tão grandes como os mais ansiosos haviam temido.

Na época seguinte, os observadores encontraram um icebergue ainda melhor – maior e com locais de pesca mais ricos em peixe. Deste modo, embora fosse tentador declarar que a colónia já havia sido sujeita a mudanças suficientes e que deveria ficar para sempre no seu novo lar, não ficou. Aquela população de pinguins mudou-se novamente.

Como será fácil de imaginar, os preparativos para a segunda mudança foram menos traumáticos do que os da primeira.

A mudança realmente importante

Poder-se-ia pensar, com toda a razão, que a nossa história terminou, mas não é bem assim.

Alguns pinguins começaram a falar sobre o icebergue perfeito que tinham encontrado e o modo como o haviam conseguido e, por conseguinte...

A tradição demora a ser quebrada. A cultura muda tão dificilmente nas colónias de pinguins como nas colónias humanas.

Alice convenceu Louis a sacudir o Conselho de Líderes. Louis estava relutante em fazer algo que mostrasse desrespeito por elementos que tinham trabalhado com afinco, durante anos, para ajudar a servir a colónia. Fazer as mudanças preservando simultaneamente a dignidade de todos não era fácil. Mas Alice era insistente...

E, quando Alice era insistente... bem, já sabemos.

Foi criado um exigente processo de selecção de observadores. Passou também a ser-lhes dado mais peixe. E o seu estatuto na colónia subiu ainda mais.

O sistema de ensino dos pinguins adicionou "Observação" como nova disciplina obrigatória no currículo.

O Professor assumiu o cargo de chefe das previsões meteorológicas. Mostrando-se algo relutante de início, ele acabou por introduzir a "verdadeira ciência" naquele trabalho do qual viria mesmo a orgulhar-se.

A Fred foi pedido que servisse no Conselho de Líderes como Chefe dos Observadores. Sentiu-se honrado e aceitou.

A Buddy foram oferecidos vários cargos importantes. Recusou todos, mas ajudou o Conselho a encontrar outros bons candidatos. A sua falta de ambição acabou por ser considerada uma enorme humildade. Os pinguins passaram a adorá-lo ainda mais.

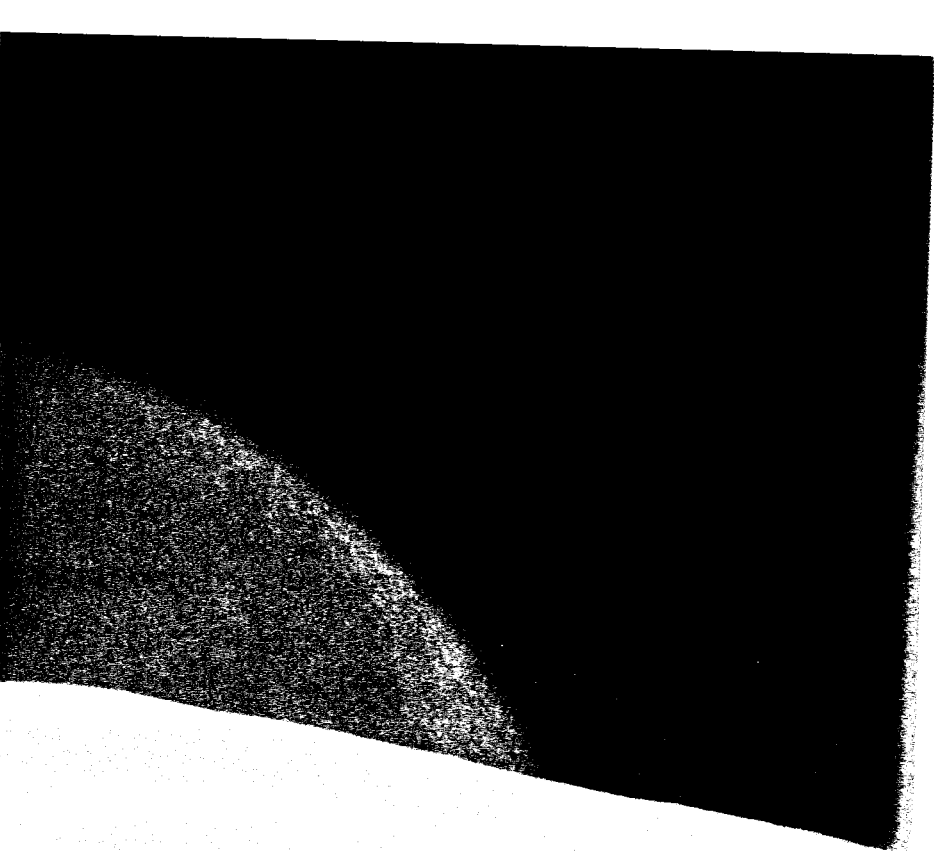
Actualmente, a colónia muda frequentemente de local de residência, como nómadas. A maioria já aceitou este facto. Alguns adoram. Outros nunca gostarão.

Louis reformou-se, tornando-se uma espécie de avô de toda a colónia. Podia, agora, desfrutar do seu tempo livre mais do que imaginara. Alice, agora ligeiramente mais equilibrada, tomou o seu lugar como Pinguim Chefe.

À medida que o tempo passava, a colónia tornava-se cada vez mais próspera. Cresceu cada vez mais. Adquiriu mais competência na tarefa de enfrentar novos perigos, consequência, pelo menos em parte, daquilo que aprendera com a aventura do derretimento.

O Avô Louis tornou-se o principal professor da colónia. Os pinguins mais novos pediam-lhe repetidamente que contasse a história da Grande Mudança. No início, Louis sentia-se relutante, temendo parecer um velho a gabar-se de sucessos passados – reais ou imaginários. Contudo, acabou por compreender a utilidade de passar determinadas informações para a geração seguinte: como tudo começou quando Fred descobriu que o icebergue estava a derreter, e como, depois 1) se criou uma noção de urgência na colónia para lidar com um problema difícil, 2) se definiu o grupo certo para assumir a responsabilidade de orientar a mudança, 3) se encontrou a visão certa de um futuro melhor, 4) se comunicou essa mesma visão de forma a que os outros a compreendessem e aceitassem, 5) se removeram obstáculos à acção, 6) se criou rapidamente a ideia de sucesso, 7) nunca se abrandou até o novo modo de vida ter sido firmemente estabelecido e, 8) por fim, se garantiu que as alterações não fossem substituídas por tradições persistentes e difíceis de quebrar.

Embora Louis nunca o tenha dito de forma tão explícita ao contar a história, achava que a mudança mais notável de todas tinha sido o modo como as gerações futuras tratavam os icebergues e pensavam no "lar".

***

Fim

(da história, não do livro)

***

Mudar e ser bem-sucedido

As fábulas podem ser divertidas, mas o seu poder, como nesta história dos pinguins, reside em ajudar-nos a ter uma melhor capacidade de discernimento, produzir mais, reduzir a confusão e o stresse, e sentir que, compreendendo o que nos rodeia, mantemos o controlo das situações.

Algumas pessoas são capazes de processar mentalmente as histórias de forma automática, encontrando a moral no conto, pensando nas suas próprias experiências passadas e percepcionando as opções que levam a um futuro melhor. Para a maior parte de nós, acções que proporcionem maior consciencialização, debate e orientação ajudam.

Todas as pessoas, de engenheiros informáticos a executivos, de donas de casa a pastores, de alunos do ensino secundário a reformados, têm utilizado conscientemente a história dos Pinguins para alcançar o objectivo que pretendem. O processo é simples.

Em primeiro lugar, as pessoas **lêem e reflectem** sobre a fábula. Por vezes, lêem a história mais do que uma vez. O leitor ficaria surpreendido com o volume de informação incluído nesta breve fábula.

Coloque a si próprio algumas das questões sugeridas directamente pela história: estou a viver num icebergue a derreter ou num icebergue que poderá vir a derreter? Os

icebergues a derreter surgem-nos sob as mais variadas formas: linhas de produtos desactualizadas, escolas que se tornam irrelevantes, serviços com uma qualidade cada vez pior, uma estratégia de negócio que faz cada vez menos sentido ou uma nova estratégia cuja implementação está a ir por água abaixo. Quem são os NoNos à minha volta? Quem são as Alices e os Freds? Quem sou eu?

A reflexão sairá beneficiada se conhecer os resultados da pesquisa de Kotter sobre mudanças bem-sucedidas, dos quais encontrará um resumo nas páginas seguintes. Em cada um dos passos, deverá examinar de que modo os pinguins alcançaram os seus objectivos. Em seguida, deverá reflectir, passo a passo, sobre aquilo que tem estado a fazer ou que está a planear fazer.

Os oito passos do processo da mudança bem-sucedida

Defina o cenário

1. Crie uma noção de urgência.

   Ajude os outros a ver a necessidade de mudança e a importância de agir imediatamente.

2. Defina a equipa líder.

   Certifique-se de que existe um grupo poderoso a orientar a mudança – com competências de liderança, credibilidade, capacidade de comunicação, autoridade, competências analíticas e uma noção de urgência.

Decida o que fazer

3. Desenvolva a visão e estratégia da mudança.

   Clarifique de que forma o futuro será diferente do passado e de que forma é possível fazer desse futuro uma realidade.

Faça acontecer

4. Comunique para compreender e persuadir.

   Certifique-se de que o máximo de pessoas possível compreende e aceita a visão e a estratégia.

5. Dê a outros o poder para agir.

   Remova tantas barreiras quanto possível, de modo a que aqueles que quiserem fazer da visão uma realidade o possam fazer.

6. Proporcione vitórias de curto prazo.

   Crie alguns sucessos visíveis e inequívocos o mais rapidamente possível.

7. Não abrande.

   Insista de forma mais intensa e rápida após os primeiros sucessos. Seja implacável ao iniciar as sucessivas mudanças até que a visão se torne uma realidade.

Torne-a permanente

8. Crie uma nova cultura.

   Mantenha-se firme na defesa e promoção das novas formas de comportamento e certifique-se de que estas são bem sucedidas até que se tornem suficientemente fortes para substituírem as tradições antigas.

A função de sentir e pensar

Pensar de forma diferente pode ajudar a mudar o comportamento e originar melhores resultados.

- Reúna dados, analise-os.

- Apresente a informação de forma lógica, de modo a alterar o pensamento das pessoas.

- A mudança de pensamento pode, por seu turno, originar a mudança do comportamento.

Sentir de forma diferente pode mudar o comportamento AINDA MAIS e originar resultados melhores.

- Crie experiências surpreendentes, atractivas e, se possível, visuais.

- As experiências mudam o modo como as pessoas se sentem acerca de uma situação.

- Uma mudança de sentimentos pode originar uma mudança significativa de comportamento.

Se o leitor é uma pessoa do tipo analítico, uma análise formal em quatro colunas – os oito passos, o que os pinguins fizeram, o que tem estado a fazer, o que poderá fazer – pode ser um poderoso método de reflexão.

Após a leitura e a reflexão, promova um **debate sobre a história com outras pessoas** que também leram o livro. Os debates podem ser informais, em programas de formação, como parte de reuniões regulares no local de trabalho ou com os amigos e familiares.

A linguagem dos pinguins (icebergues, Alice, medalhas para os heróis) pode não só facilitar a comunicação mas também tornar os debates sobre tópicos difíceis menos confusos e ameaçadores. A experiência ensinou-nos que este género de debates pode revelar-se muito útil.

Poderá ainda **descobrir outras ferramentas** que o ajudará a aplicar as lições presentes na fábula. Para aqueles que apreciarem livros empresariais baseados em pesquisa, *Leading Change* e *The Heart of Change* poderão constituir uma mais-valia.

Hoje em dia, dispomos de ferramentas de alta tecnologia. Assim, publicaremos histórias sobre aquilo que as pessoas fizeram efectivamente como resultado da fábula dos pinguins, sobre diversos métodos que facilitem o diálogo entre pessoas que leram o livro e exercícios de treino mais estruturados, em www.ouricebergismelting.com.

Com as ferramentas, os debates, e os livros, **pode encontrar novas e melhores formas de agir** ou uma maior convicção para manter o caminho em que já está a trilhar. Pode encontrar modos de iniciar a mudança necessária a uma organização ou grupo. Encontrar formas de ajudar nas iniciativas de outros. Aplicar o método dos Oito Passos. Em qualquer um dos casos, pode alcançar melhores resultados, orgulhar-se mais, divertir-se mais e sofrer menos com os problemas aparentemente intermináveis que surgem num mundo em contínua mudança. A sua organização será mais bem-sucedida com menos riscos para todos.

Finalmente – e esta pode ser a melhor recompensa de todas – quando as acções são planeadas em grupo, e uma vez que todos leram, reflectiram e debateram a mesma fábula, os resultados finais podem ser verdadeiramente surpreendentes.

Se há uma lição realmente importante a retirar desta história é a seguinte: quando os pinguins membros do Conselho de Líderes, os que integram a administração nos escalões médios e até as crias estão em sintonia, é espantoso o que pode acontecer, não obstante as condições adversas.

Também é possível aplicar esta abordagem fora do local de trabalho – em grupos de comunidades, equipas desportivas, locais de adoração, até em famílias. Depois de começar a pensar nisso, perceberá que há icebergues a derreter, ou icebergues vulneráveis ao derretimento, por todo o lado.

Ao ouvir os outros, nunca deixamos de nos surpreender com os muitos problemas de icebergues que existem no nosso mundo em rápida mudança. Nunca deixamos de nos surpreender com a enorme dificuldade que pode existir na percepção e resolução desses mesmos problemas. Mas, acima de tudo, nunca deixamos de nos surpreender com as formas criativas que as pessoas inventam para avançar e desenvolver um melhor futuro tanto para grupos muito pequenos, como para organizações muito grandes e até para elas próprias, a nível pessoal.

Os seres humanos podem (por vezes) ser ainda mais espertos do que os pinguins.

O caso do livro

Em 1996, John Kotter escreveu *Leading Change*, livro de gestão reconhecido como o n.º 1 do ano pela *Executive General* e, subsequentemente, o livro mais vendido da última década na área da mudança em organizações. Tanto quanto podemos dizer, a estrutura de mudança defendida no livro é frequentemente mais utilizada do que qualquer outra metodologia para lidar com grandes mudanças, independentemente da forma: criar novas ou melhores relações, fomentar maior crescimento, eliminar insuficiências, melhorar a qualidade de produtos e serviços ou reestruturar os recursos humanos e processos.

Leading Change foi baseado numa pesquisa extensiva, que identificou e definiu um padrão de 8 passos associado a iniciativas de mudança com uma elevada taxa de sucesso. *Leading Change* fala sobre cada um dos passos com alguma profundidade.

Seis anos mais tarde, Kotter escreveu, com Dan Cohen, um livro de continuação, *The Heart of Change*, que foi igualmente um êxito de vendas e conquistou vários prémios. *The Heart of Change* baseou-se novamente numa extensiva pesquisa, a qual confirmou novamente as conclusões do estudo original e adicionou uma nova premissa importante: é menos provável que as pessoas se mudem a si próprias ou os outros com base em dados e análises do que com base em experiências convincentes. Os sentimentos sobrepõem-se frequentemente

ao pensamento. *The Heart of Change* explora esta premissa com mais de vinte histórias verdadeiras de empresas bem conhecidas e diversos departamentos governamentais.

Durante este período, Kotter ficou absolutamente convencido de que a velocidade da mudança continuaria a crescer indubitavelmente. Ficou também convencido de que 90% das organizações ignoravam mudanças relevantes ou tentavam ajustar-se sob formas que não iam de encontro às respectivas aspirações. Despendia-se (e despende-se) demasiado tempo e dinheiro para alcançar muito pouco, com demasiada dor e frustração em toda a parte.

Kotter concluiu também que lidar com a mudança era uma competência cada vez mais importante para pessoas não só no topo das organizações mas em todos os níveis das hierarquias. Nas iniciativas de mudança mais bem sucedidas que Kotter pesquisou, as pessoas de categorias inferiores, ou em níveis mais baixos das organizações, desempenhavam frequentemente papéis cruciais para ajudar as empresas a adaptarem-se a um mundo em mudança. Contudo, na vasta maioria das organizações por si estudadas, a maior parte dos funcionários não sabiam o que fazer, sentiam-se ameaçados ou estavam convencidos de que a direcção não queria a sua ajuda. Isto levava inevitavelmente a esforços desperdiçados, más decisões, movimento mais lento e maior frustração.

Foi então que Rathgeber entrou em cena. Pegou no material dos livros de Kotter, vencedores de vários prémios, e desenvolveu um pequeno exercício de treino sobre uma colónia de pinguins (a capa de *Leading Change* tem uma imagem de pinguins). O exercício foi concebido para ser útil a pessoas de todos os níveis e escalões profissionais. Kotter começou a colaborar com Rathgeber nesse projecto e sugeriu em seguida que escrevessem um livro.

A fábula dos pinguins daí resultante inspirou-se nas estruturas de *Leading Change* e *The Heart of Change*, em lições adicionais que os autores extraíram nos últimos anos sobre a mudança efectiva, numa teoria de aprendizagem através de histórias memoráveis e estímulos visuais (como, por exemplo, ilustrações) e do actual conhecimento na área da Neurologia e disciplinas relacionadas sobre o modo de funcionamento da mente humana. O resultado final é um livro que não se assemelha remotamente a um típico livro para profissionais. É um livro que poderá parecer, à primeira vista, tonto ou simplificado, mas que está longe de o ser.

Ao escreverem *O nosso icebergue está a derreter*, o objectivo consistia em tirar proveito do incrível poder das boas histórias para influenciar o comportamento ao longo do tempo – tornando potencialmente quase todas as pessoas ou organizações mais competentes no tratamento da mudança e produzindo melhores resultados. Um dos atractivos das boas histórias consiste no facto de

Para alguém que não liderou nem participou numa iniciativa de mudança pragmática...

- O livro deixa-nos com um sorriso na cara, pois conseguimos identificar-nos com um ou vários dos pinguins de forma imediata.

- Proporciona-nos uma imagem rápida mas abrangente de uma iniciativa de mudança metódica (e familiar) num formato digerível.

- Ajuda-nos a considerar-nos um dos heróis e a imaginar-nos como um possível defensor da mudança, uma vez que nos permite decifrar os mistérios daquilo que poderíamos pensar anteriormente ser território reservado apenas para os chefes, detentores de todas as respostas.

- Mostra que o verdadeiro progresso exige a participação de uma equipa e que toda a gente tem um papel (incluindo nós).

- E, em todos os casos (os que já passaram por uma grande iniciativa de mudança, os que não passaram, os que estão no topo das empresas e os que não estão), o livro ajuda a criar novas e melhores competências e – mais importante – novos e melhores resultados.

Não é um mau resumo das nossas intenções.

Os autores

John Kotter está na faculdade da Harvard Business School desde 1973. É autor de 11 livros que, para além de conquistarem prémios e de serem amplamente aclamados, se tornaram êxitos de venda na área dos negócios. O Professor Kotter preside a conferências e seminários em Harvard e em todo o mundo. Vive em Cambridge, Massachusetts, com a esposa, Nancy Dearman, a filha Caroline e o filho Jonathan.

Holger Rathgeber passou os seus primeiros anos como profissional na Ásia e trabalha na indústria desde o início da década de 90. Actualmente, trabalha na Becton Dickinson, uma das maiores empresas de tecnologia médica do mundo. Rathgeber é natural de Frankfurt, Alemanha, e vive desde 2004 em White Plains, Nova Iorque, com a esposa, Jutta, e os filhos, Daniel e Benny.

Recursos adicionais

www.ouricebergismelting.com

Ferramentas para fazer com que a mudança aconteça. Histórias de pessoas que utilizaram *O nosso icebergue está a derreter*.

www.johnkotter.com

Informações sobre o Dr. John Kotter e os seus outros livros.

O nosso icebergue está a derreter

Independentemente de trabalharem numa empresa ou num negócio familiar, todos, desde directores-gerais a estudantes do ensino secundário, podem tirar partido da moral desta história.

Spencer Johnson, M. D.
Autor de *Quem mexeu no meu queijo?*

Descobri "O nosso icebergue está a derreter" em Maio, encomendei e distribuí 60 cópias em Junho, avaliei o seu efeito no nosso esforço de mudança e encomendei mais 500 cópias em Setembro. Este livro é uma pérola.

Heidi King,
Gestora de Programas, Departamento de Defesa (EUA)

Este é o livro de leitura mais fácil e mais informativo que já li. Colocar um dos maiores desafios da gestão – "qual problema, não vejo nenhum problema" – no contexto de um icebergue a derreter e de um pinguim determinado foi um golpe de pura genialidade.

Michael Dimelow
Director de Marketing de Produtos, TTP Communications PLC

Os pinguins deste livro não vão apenas roubar-lhe o coração, vão fazer de si ~~um pinguim~~ uma pessoa mais inteligente.

Mary Tyler Moore
Actriz, produtora, realizadora e nomeada para um óscar da Academia

Encontre outros testemunhos e ideias em www.ouricebergismelting.com

www.ideiasdeler.pt
9 789720 041203 13
Cód. 04120.13 ISBN 978-972-0-04120-3
Dep. Legal N.º 256560/07
ideias de ler